جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر

الأدوار والمقومات والعناصر

د. عبد الشافي محمد أبوالفضل

الريــــاض

١٤٢٩هـ ـ ٢٠٠٨م

ح (٢٠٠٨)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ـ الرياض ـ
المملكة العربية السعودية. ص . ب ٦٨٣٠ الرياض : ١١٤٥٢
هاتف ٢٤٦٣٤٤٤ (١-٩٦٦) فاكس ٢٤٦٤٧١٣ (١-٩٦٦)
البريد الإلكتروني : Src@nauss.edu.sa
Copyright© (2008) Naif Arab University
for Security Sciences (NAUSS)
ISBN 8 - 268 - 59 - 9960 - 978
P.O.Box: 6830 Riyadh 11452 Tel. (966+1) 2463444 KSA
Fax (966 + 1) 2464713 E-mail Src@nauss.edu.sa.

ح (١٤٢٩هـ)جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أبو الفضل، عبد الشافي محمد

القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر ـ الرياض ، ١٤٢٩هـ
١٥٥ص ، ١٧ × ٢٤ سم
ردمك: ٨ ـ ٨ ـ ٥٩ ـ ٩٩٦٠ ـ ٩٧٨

١ ـ القيادة الإدارية أ ـ العنوان

ديوي ٣٥٠,٠٠٧٤ ١٤٢٩ / ٣٨٧

رقم الايداع : ١٤٢٩/٣٨٧

ردمك : ٨ـ ٢٦٨ ـ ٥٩ ـ ٩٩٦٠ـ٩٧٨

المحتويـــات

الفصل الأول

المدخـل

١ . المدخل

١ .١ تمهيد

تجدر الإشارة بادئ ذي بدء إلى أن هذا البحث هو بمثابة بحث استطلاعي استقرائي في المقام الأول، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للوقوف على آراء رجال الفكر الإداري العربي المعاصر وقناعاتهم تجاه ماهية العلاقة بين القيادة والإدارة وماهية المقومات والعناصر المطلوبة لتفعيل نشاط كل من القائم بالدور القيادي والقائم بالدور الإداري وذلك على ضوء التغيرات التي طرأت على مواقف الفكر الإداري المعاصر في هذا الصدد، وذلك من خلال الوقوف على مواقف وآراء شريحة من رجال الفكر الإداري العربي المعاصر، تتمثل في أعضاء هيئة التدريس المنتسبين إلى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والمتعاملين معها، المشاركين في أنشطة كلياتها ومراكزها العلمية والبحثية المختلفة في مجالات العلوم الإدارية، والاجتماعية، والأمنية.

١ .٢ مشكلة البحث

بداية يمكن القول إن الإدارة والقيادة كانتا ـ ومازالتا ـ موضع اهتمام الفكر الإداري والإنسانى، لما لهما من أهمية وتأثير بالغ في مدى نجاح المنظمات كافة ـ أيا كان حجمها أومجال نشاطها في تحقيق كل من غاياتها ومن ثم أهدافها، ومن ثم الإسهام في تحقيق الرفاهية والسعادة للأفراد والجماعات، والتقدم والرقي للأمم والمجتمعات[١].

(١) سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة ـ الأسس والوظائف، الرياض: مكتبة الشقري، ١٤٢٦هـ ، ٢٠٠٦م، ص٣ـ٤ . صلاح الشنواني، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال، الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، ١٩٩٩م، ص ٧.

وفضلا عن ذلك، فقد تعاظم الاهتمام بالإدارة والقيادة في العصر الحديث، نظرا لتعاظم دور المنظمات في حياة الأفراد والجماعات والأمم والمجتمعات، ومن ثم تعاظم دور الإدارة والقيادة وتأثيرهما تبعا لذلك(١).

ولقد تمثل هذا الاهتمام في جانب منه في هذا الكم الكبير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بماهية وعلاقة ومقومات وعناصر كل من القيادة والإدارة، ناهيك عن العديد من الأبحاث والدراسات الأخرى المتعلقة بالمداخل والمدارس والنظريات والأنماط والأساليب الإدارية والقيادية المختلفة.

ويمكن القول إن أبحاث ودراسات الفكر الإداري فيما يتعلق بماهية وعلاقة ومقومات كل من القيادة والإدارة، قد استقرت ولفترة طويلة نسبيا على مدار القرن العشرين على النظر إلى القيادة على أنها أحد عناصر الإدارة، وذلك من منطلق أن الإدارة كعملية تتكون بحسب الاتجاه الغالب من أربعة عناصر (أووظائف) أساسية هي: التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة(٢) ومن منطلق النظر إلى القيادة باعتبارها العنصر الأساسي أوالجوهري من عناصر التوجيه - فضلا عن التحفيز والاتصالات(٣).

---

(١) نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، ٢٠٠٢م، ص ١٣-١٨، سعد الدين محمد عشماوي، إدارة المرور، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٧ هـ - ٢٠٠٦ م، ص ص ١١-١٥.

(٢) إبراهيم عبدا لله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض: د. ن.، ١٤١٤ هـ - ١٩٩٣ م، ص ٨٥، سيد الهواري، الإدارة - الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ ٢١, القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٢م، ص ٤٨-٤٩.

- Gareth R .Jones & Others , Contemporary Management , N.Y. : McGraw-Hill , 2000, p. 5.

(٣) سيد الهواري، مرجع سابق، ص ٤٨-٤٩.

ووفقا لهذا السياق والتوجه الفكري (التقليدي) للفكر الإداري فقد عرف البعض الإدارة بأنها :

١ ـ ذلك النشاط المتعلق بـ «استخدام الموارد البشرية، والمالية، والمادية، والمعلوماتية، بهدف تحقيق المزج الأمثل والتنسيق بين تلك الموارد بغرض إنجاز أهداف المنظمة، من خلال قيام المدير بالتخطيط والتنظيم، وصنع واتخاذ القرارات والقيادة، والرقابة»[١].

٢ ـ كذلك تم تعريفها على أنها «عملية تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرارات وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية بهدف إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية».

٣ ـ ووفقا لهذا التوجه الفكري كذلك، فقد تم تعريف الإدارة على أنها[٢]: « عملية التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة الأعمال من أجل إتمام هذه الأعمال بكفاءة وفعالية عن طريق الأفراد الآخرين ومن خلالهم»[٣].

---

(١) محمد مصطفي الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال ـ المبادئ و المهارات والوظائف، الرياض: مكتبة الشقري، ١٤١٩هـ ١٤٢٠ هـ ـ١٩٩٨ـ١٩٩٩م، ص ٢١.

(2) Stephen P. Robbins, & Others, Management, N.Y.: Prentice.Hall, Inc., 1999,p.8.

(٣) سعد الدين عشماوي، الإدارة ـ الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢١ هـ ـ ٢٠٠٠م، ص ١١ . عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ٢٠٠٤م ـ ١٤٢٤ هـ ـ ص ٢٩ . صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص ٢٠٥ـ٢٠٦ .

٤ ـ كما تم تعريفها على أنها «نشاط يتعلق بإنجاز الأشياء ـ أو الأهداف ـ من خلال الآخرين» Getting things done through others..

٥ ـ كذلك تم تعريفها على أنها «فن إنجاز الأشياء من خلال الأفراد»[١]

The art of getting things done through people.

ويستفاد من هذه التعريفات للإدارة أنها تتضمن القيادة والتفاعل والتعامل مع الأفراد وتوجيههم ؛ لإنجاز الغايات والأهداف وتحقيقها فضلا عن التخطيط والتنظيم والرقابة .

وكذلك يستفاد من التعريف الأخير لمفهوم الإدارة أن هذا التوجه الفكري التقليدي للفكر الإداري المعاصر في هذا الصدد ، قد صاحبه توجه آخر من قبل هذا الفكر ، يتمثل في النظر إلى الإدارة على أنها علم وفن من منظورين :

المنظور الأول : النظر إلى الإدارة على أنها :

١ ـ علم في بعض جوانبها أو عناصرها أو وظائفها ، ومن ذلك النظر إلى الجوانب المتعلقة بعنصر التخطيط على أنها علم أكثر منها فناً .

٢ ـ وعلى أنها فن في بعض الجوانب أو العناصر أو الوظائف الأخرى ، ومن ذلك النظر إلى الجوانب المتعلقة بعنصر التوجيه على أنها فن أكثر منها علماً[٢] .

---

(1)David H.Holt, Management: Principles and Practices,N.J.: :Prentice-Hall, Englewood Cliffs,1993, p.3.

(٢) نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مرجع سابق ، ص ص ١١٣-١١٧ ، مايكل تي . مايتسون ، و جون إم . إيفانسيفش ، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي (ترجمة : هشام عبدالله ، مراجعة ، سمير عزت نصار) ، عمان : الأهلية للنشر و التوزيع ، ١٩٩٩م ، ص ص ٣٠-٣٣ .

المنظور الثاني : النظر إلى الإدارة على أنها :

١ ـ علم من حيث مجموعة الأسس والمبادئ والقواعد الإدارية التي انتهت إليها بعض أبحاث الفكر الإداري ودراساته .

٢ ـ والنظر إليها على أنها فن فيما يتعلق بكيفية وأسلوب تطبيق هذه المبادئ والقواعد والأسس الإدارية على الحالات والمواقف المختلفة .

وبالرغم من هذا التوجه التقليدي السابق للفكر الإداري المعاصر من حيث النظر إلى القيادة على أنها أحد عناصر - أووظائف الإدارة - وبالرغم من استمرار هذا التوجه لفترة طويلة على مدار القرن العشرين ، كما سبقت الإشارة ، إلا أنه بدءا من أواخر القرن الماضي ، ومع بدايات العقد الأول من القرن الحادي والعشرين بدأ ظهو ر تغير ملحوظ على مواقف الفكر الإداري المعاصر في هذا الخصوص ، يمكن ملاحظته والوقوف عليه من خلال الرجوع إلى الأدبيات الحالية للفكر الإداري المعاصر ، ومن خلال تصفح أبحاث ودراسات وآراء ومواقف هذا الفكر عبر الشبكة الإلكترونية (Internet) حيث يواجه المتصفح بكم كبير من الأبحاث والدراسات والمقالات لرجال الفكر الإداري المعاصر ، المعنية بالمقابلة بين القيادة والإدارة ، والمقابلة بين الدور القيادي والدور الإداري ، والمقابلة بين القائد والمدير ، وتحديد ماهية العلاقة بينهما ، وخصائص كل منهما ، وبيان وتحديد أوجه الاختلاف - أوالتشابه بينهما ، ومن ثم تحديد ماهية المقومات والعناصر المطلوب توافرها في كل من القائم بالدور القيادي ، والقائم بالدور الإداري .

ويمكن القول إن الرؤى المختلفة الرئيسية للفكر الإداري المعاصر فيما يتعلق بالعلاقة بين كل من القيادة والإدارة تتبلور في الاتجاهات التالية :

الاتجاه الأول : يرى أن القيادة ـ كدور أونشاط ـ أعم من الإدارة ـ كدور أونشاط ـ ، بمعنى أن الإدارة جزء أوأحد مكونات النشاط أوالدور القيادي[١].

الاتجاه الثاني : يرى أن القيادة والإدارة نشاطان مستقلان ومتميزان[٢] وإن كان البعض من أصحاب هذا الاتجاه يرى أنهما في الوقت نفسه نشاطان متكاملان[٣] أومتداخلان .

الاتجاه الثالث : يرى أنه لا يوجد فارق بين الإدارة والقيادة وإن هما إلا نشاط واحد أي أنهما مترادفان[٤] .

الاتجاه الرابع : وهو بمثابة استمرار للتوجه التقليدي للفكر الإداري الذي ظل سائدا لفترة طويلة على مدار القرن العشرين ، الذي يرى أن الإدارة أعم من القيادة ، وأن القيادة أحد عناصر أووظائف الإدارة[٥] .

---

(١) ظاهر محمود كلالده ، القيادة الإدارية ، عمان : دار زهران للنشر و التوزيع ، ٢٠٠٢م ، ص ٣٠ . ، محمد الصيرفي ، الإدارة - الأصول والأسس العلمية للمدير المبتدئ ، الرياض : مؤسسة غدير أحمد الغريض ، ١٩٩٩م ، ص٣٨٤ ، جون ويلسون ، اختبر سلوكك الإداري ، ترجمة مكتبة جرير ، الرياض : مكتبة جرير ، ٢٠٠١م ، ص ١٧ .

(٢) طارق عبد الحميد البدري ، أساسيات في علم إدارة القيادة ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر ، ١٤٢٢هـ - ٢٠٠٢ م ، ص ١٥٥ ، ظاهر محمود كلالده ,مرجع سابق ، ص ٢٩ ، نقلا عن :

Jeffrey Benton, Fire Counter Fire, Air University Rreview, USA., 1985, pp21.22.

(٣) ظاهر محمود كلالده ، مرجع سابق ، ص ٣٠ . ، نقلا عن عدد من المراجع الأجنبية .

(٤) العقيد صامويل هيز ، و المقدم وليم توماس ، تولي القيادة ـ فن القيادة العسكرية وعلمها ، (ترجمة : سامي هاشم) ، بيروت ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، ١٩٨٩م ، ص ١٨ .

(٥) ظاهر محمود كلالده ,مرجع سابق ، ص ٣١ ، نقلا عن عدد من المراجع الأجنبية .

وإن الباحث ليهيب برجال الفكر الإداري العربي أن يكون لهم موقف إيجابي واضح ومعلن تجاه تلك المواقف المتباينة للفكر الإداري الغربي فيما يتعلق بكل من القيادة والإدارة.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن الأمر ليس أمر الاختلاف حول أسماء أومصطلحات كل من «الإدارة والمدير» و«القيادة والقائد» في هذا الفكر أوذاك ـ أوقديما أوحديثا، ولكن هذا الأمر أبعد من ذلك حيث يتعلق بالمقومات والعناصر التي صاغها وافترضها ـ أوسيقوم بصياغتها وافتراضها ـ الفكر الإداري لكل من «الإدارة والمدير» و«القيادة والقائد» وما قد يترتب على ذلك من عزومقومات وعناصر هي قيادية ـ بحكم طبيعتها وطبيعة القيادة ـ إلى الإدارة والمدير، ومن ثم العمل على تنميتها لدى القائم بالدور الإداري، ومن عزومقومات وعناصر هي إدارية ـ بحكم طبيعتها وطبيعة الإدارة ـ إلى القيادة والقائد، ومن ثم العمل على تنميتها لدى القائم بالدور القيادي، وما سيترتب على ذلك من إخفاق كل من القائم بالدور الإداري والقائم بالدور القيادي في القيام بالمهام المسندة إليهما بفعالية.

وإن الباحث ليهيب كذلك برجال الفكر الإداري العربي، أن يكون لهم موقف إيجابي واضح ومعلن، كذلك تجاه هذا التحول الطارئ حديثاً على موقف الفكر الإداري المعاصر والمتمثل في عزوأنشطة إدارية ذهنية تتمثل في صياغة وتشكيل الرؤية والرسالة إلى القيادة وإلى القادة وإلى الدور القيادي وذلك خلافاً لأمرين:

الأمر الأول : خلافاً لما درج عليه الفكر الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية[1]، من عزو صياغة وتشكيل الرؤية والرسالة إلى الإدارة العليا في التنظيم ـ في قمة الهرم الإداري التنظيمي .

الأمر الثاني : خلافاً لما درج عليه الفكر الإداري طوال العقود الماضية، من النظر إلى «التأثير» الإيجابي في الآخرين على أنه هو جوهر القيادة[2].

وهذا عن الموقف الحالي للفكر الإداري المعاصر تجاه ماهية علاقة ومقومات كل من القيادة والإدارة، والسؤال المطروح في المقابل هو : ماذا عن الموقف الحالي أوالآني لرجال الفكر الإداري العربي المعاصر في هذا الخصوص ؟

وفي هذا الصدد يمكن ملاحظة الآتي على ضوء قراءات الباحث ومعايشته لقطاع من رجال الفكر الإداري العربي المعاصر :

١ ـ أنه توجد قلة من رجال الفكر الإداري العربي المعاصر لا تفرق في كتاباتهم بين القيادة والإدارة وأنهما يستخدمان كلاً من ؛ مصطلحات «القيادة والقائد والقادة والقياديين» من جهة، ومصطلحات «الإدارة والمدير والمديرين والإداريين» من جهة أخرى

---

(١) شارلزهل، وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية «مدخل متكامل»، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال)، الرياض : دار المريخ، ١٤٢١هـ ـ ٢٠٠١م، ص ص ٢٧ـ٣١، عبد الشافي محمد أبو الفضل، الحالات الإستراتيجية ـ نحو مدخل إجرائي تحليلي، الرياض : جامعة نايف العربية، مركز الدراسات و البحوث، ١٤٢٦هـ ـ ٢٠٠٥م، ص ٢٩ـ٣٠، عبد الشافي محمد أبو العينين، نحو نموذج فعال للإدارة الإستراتيجية، طنطا : فرع أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، سلسلة دراسات النهضة الإدارية، ١٩٩٤م.

(٢) انظر اجتهاد الباحث في هذا الصدد بالمرفق رقم (٤) .

كمترادفين، فنجد البعض منهم يتخذ من مصطلح « القيادة والقائد» عنوانا لما يكتب، ثم تجده بعد ذلك يستخدم كلاً من مصطلحي؛ «الإدارة والمدير»و« القيادة والقائد» بالتبادل فتارة يستخدم المصطلح الأول وتارة أخرى يستخدم المصطلح الثاني، للحديث عن الشيء نفسه، بل إن البعض منهم في مبحث من مباحث مؤلفه استخدم مصطلح ال« قياديين» في العنوان فقط ثم بعد ذلك لم يستخدمه وإنما استخدم كل تخريجات أومشتقات مصطلح الإدارة تقريبا حيث استخدم مصطلحات «الإدارة والإداريين والمديرين ومدير ويدير» والفقرة الوحيدة التي استخدم فيها مصطلحاً ينتمي لمصطلح أل« قياديين» جاء في أثناء حديثه عن أن: فرضية الرجل العظيم«تصف كلاً من المدير أوالقائد»[(١)] !!!

٢ـ أن الغالبية العظمى من الكتب والأبحاث والدراسات والمقالات المنشورة لرجال الفكر الإداري العربي المعاصر، كانت ومازالت مستقرة على النظر إلى القيادة باعتبارها أحد عناصر ـ أووظائف الإدارة ومن ثم النظر إلى المقومات القيادية والمقومات الإدارية المطلوب توافرها في كل من القائم بالدور القيادي والقائم بالدور الإداري على ضوء ذلك التوجه.

٣ـ أن الأغلبية من رجال الفكر الإداري العربي المعاصر لم تتناول بعد بالبيان أوالتحليل أوالتقييم أوالتقويم في الكتب والأبحاث والدراسات والمقالات المنشورة لهم حاليا هذا التغير أوالتطور الذي

---

(١) عامر الكبيسي، التنمية الإدارية ـ رؤى و مفاهيم عصرية تنتظر التطبيق، الرياض: مؤسسة اليمامة الصحفية، كتاب الرياض، ٢٠٠٧م، ص ص ٢٧ـ٣٦.

طرأ في الفترة الأخيرة على مواقف الفكر الإداري المعاصر في هذا الصدد، ولاذت بالصمت والتجاهل تجاه كل من نظر من رجال الفكر الإداري المعاصر إلى الإدارة على أنها جزء أوأحد مكونات النشاط أوالدور القيادي، وتجاه كل من نظر من رجال الفكر الإداري المعاصر إلى القيادة باعتبارها أحد عناصر ـ أووظائف الإدارة، ولاذت بالصمت والتجاهل كذلك تجاه من نظر من رجال الفكر الإداري المعاصر في الفترة الأخيرة إلى كل من الإدارة والقيادة على أنهما نشاطان مستقلان عن بعضهما البعض، فأين نحن من هذا وذاك؟ وما هو موقفنا الآن من تلك المواقف والاتجاهات الإدارية المعاصرة ؟ .

٤ ـ وفي تقدير الباحث أن الكتب والأبحاث والدراسات والمقالات المنشورة حاليا لرجال الفكر الإداري العربي المعاصر ما هي إلا تعبير عن آراء وقناعات ومواقف فكرية، كانت لديهم وقت كتابة هذه الكتب والأبحاث والدراسات والمقالات، ومن ثم فهي لا تعبر بالضرورة عن آرائهم وقناعاتهم ومواقفهم الفكرية الآنية فيما يتعلق بالأمور والقضايا الإدارية التي تناولتها هذه الكتابات والتي من بينها الأمور المتعلقة بماهية ومقومات كل من الإدارة والقيادة .

وعلى ضوء ذلك، فإن الباحث يرى أن الآراء والقناعات والمواقف الفكرية الآنية لرجال الفكر الإداري العربي المعاصر في هذا الصدد لن يتم التعبير عنها في صورة كتابات منشورة إلا بعد مضى فترة من الزمن قد تستغرق عدة سنوات قد تطول أوتقصر على ضوء عدد من الاعتبارات المتعلق بعضها بعمليات الاستيعاب والفهم لهذه الأفكار والآراء المستقاة من تيارات ومدارس الفكر الإداري ـ الغربي ـ المعاصر ؛ وبعضها متعلق

بعمليات الترجمة وتقنيات الطباعة؛ وبعضها الآخر متعلق بحسابات التكلفة والعائد والجدوى الاقتصادية للمؤلف الجديد، والمؤلف القديم.

ومما لاشك فيه أن تخلف الفكر الإداري العربي عن مواكبة وملاحقة الفكر الإداري المعاصر (الفكر الغربي) في هذا الصدد سيسهم عاجلاً أو آجلاً - إن لم يكن قد أسهم بالفعل - في تخلف الممارسات الإدارية العربية على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمعات العربية وقعودها عن الأخذ بالأساليب والوسائل الإدارية الحديثة، ومن ثم تخلفها عن اللحاق بركب الدول المتقدمة في فكرها الإداري والقيادي، والمتقدمة في ممارساتها الإدارية والقيادية.

وعليه، فإن ذلك يبين مدى أهمية استباق الزمن من أجل حث رجال الفكر الإداري العربي على المبادرة بإبداء آرائهم ومرئياتهم، فيما يتعلق بهذه التغيرات الملحوظة في مواقف وآراء الفكر الإداري المعاصر، التي تتعلق بماهية وجوهر ومن ثم مقومات وعناصر كل من النشاط أوالدور الإداري، والنشاط أوالدور القيادي وألا يكتفوا بالوقوف في موقف المتلقي القانع بقبول كل ما يصدر عن الفكر الإداري الغربي في هذا الصدد.

وعلى ذلك، فإن هذا البحث هو بمثابة محاولة لاستطلاع واستكشاف الموقف الآني أوالحالي لرجال الفكر الإداري العربي المعاصر تجاه ماهية ومقومات وعناصر كل من القيادة والإدارة على ضوء تلك التغيرات الحالية التي طرأت على مواقف الفكر الإداري الغربي في هذا الخصوص.

وفى سبيل ذلك، فقد تم التخطيط للاستقراء المباشر لآراء وقناعات شريحة قد تيسرت للباحث من رجال الفكر الإداري العربي المعاصر تتمثل في أعضاء هيئة التدريس المنتسبين لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية وكذلك

المتعاملين معها من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعاهد والمراكز العلمية الأخرى المشاركين في أنشطة كلياتها ومراكزها العلمية والبحثية المختلفة، وبصفة خاصة المشاركين منهم في أنشطة كلية الدراسات العليا، وكلية التدريب، ومركز الدراسات والبحوث، حيث بلغ إجمالي الذين تم استقراء آرائهم (١٠٣) أعضاء. وذلك بهدف الوقوف على الآراء الآنية لأعضاء هيئة التدريس المشار إليهم، فيما يتعلق بماهية ومقومات كل من القيادة والإدارة على ضوء التغير الذي طرأ على مواقف الفكر الإداري المعاصر في هذا الصدد.

وعلى ذلك يمكن بلورة مشكلة البحث في عدم وجود رؤية آنية واضحة ومحددة لرجال الفكر الإداري العربي المعاصر تجاه ماهية علاقة ومقومات وعناصر كل من القيادة والإدارة على ضوء التطورات التي طرأت على مواقف الفكر الإداري الغربي المعاصر في هذا الصدد بالرغم من أهمية توافر تلك الرؤية للارتقاء بواقع الفكر والممارسة الإدارية العربية، ومن ثم اللحاق بركب الدول المتقدمة في فكرها الإداري والقيادي، والمتقدمة في ممارساتها الإدارية والقيادية.

١ .٣ تساؤلات البحث

وعلى ضوء ما سبق، واستباقا للزمن، وحتى لا ننتظر كثيرا حتى يبين الفكر الإداري العربي المعاصر، ويفصح عن آرائه الآنية بشكل واضح ومحدد في صورة كتابات منشورة، كان سعى هذا البحث لاستقراء هذه الشريحة من رجال الفكر الإداري العربي المعاصر المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس المنتسبين لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وكذلك المتعاملين معها من خارجها من أعضاء هيئة التدريس في كل من مجالات العلوم

الإدارية والعلوم الاجتماعية والعلوم الأمنية وكان التساؤل الرئيسي للبحث هو :

«ما هي آراء تلك الشريحة من رجال الفكر الإداري العربي المعاصر المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس المنتسبين والمتعاملين مع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في مجالات العلوم الإدارية، والعلوم الاجتماعية، والعلوم الأمنية، فيما يتعلق بماهية العلاقة بين كل من الدور القيادي والدور الإداري؟ وماهية المقومات والعناصر المطلوب توافرها في القائم بأي من الدور القيادي أوالدور الإداري ؟ .

وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيسي، فقدتم صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

١ .٣ .١ حول ماهية الدور القيادي أو الإداري

١ ـ ما هي العلاقة بين كل من هذين الدورين من وجهة نظر مفردات البحث (أعضاء هيئة التدريس المنتسبين والمتعاملين مع جامعة نايف العربية بكلياتها ومراكزها العلمية في مجالات العلوم الإدارية والعلوم الاجتماعية والعلوم الأمنية) ؟ .

٢ ـ ما هي أهم الخصائص المميزة لكل من الدورين (الدور القيادي، والدور الإداري) من وجهة نظر مفردات البحث ؟ .

١ .٣ .٢ حول المقومات والعناصر المميزة أوالمشتركة المطلوب توافرها للقيام بممارسة الدور القيادي أوالإداري

١ ـ ما هي المقومات والعناصر المطلوب توافرها بدرجة أكبر في القائم بالدور القيادي من وجهة نظر مفردات البحث ؟ .

٢ ـ ما هي المقومات والعناصر المطلوب توافرها بدرجة أكبر في القائم بالدور الإداري من وجهة نظر مفردات البحث ؟

٣ ـ ما هي المقومات والعناصر المطلوب توافرها بذات الدرجة للقيام بممارسة أي من الدورين القيادي أوالإداري من وجهة نظر مفردات البحث ؟

١ .٤ أهداف البحث

وعلى ضوء ما سبق، فقد سعى البحث أولا نحو الإجابة عن تساؤلاته، والمتمثلة في الوقوف على آراء مفردات البحث فيما يتعلق بماهية العلاقة بين كل من الدور القيادي، والدور الإداري، وفيما يتعلق بالمقومات والعناصر المميزة أوالمشتركة المطلوب توافرها في القائم بالدور القيادي والقائم بالدور الإداري، كما سعى البحث ثانيا للتقدم بعدد من التوصيات والمقترحات في هذا الصدد.

١ .٥ أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في :

١ ـ أهمية كل من القيادة والإدارة، فهما من الأنشطة الحيوية الضرورية لنجاح واستمرار نجاح أي نشاط إنساني هادف سواء أكان هذا النشاط على مستوى الفرد أوالجماعة أوالمنظمة أوالدولة.

٢ ـ وعليه فإن الخطأ في الوقوف على ماهية وحقيقة النشاط القيادي، وماهية وحقيقة النشاط الإداري، ومن ثم الخطأ في تحديد ماهية وحقيقة المقومات والعناصر المطلوب توافرها في كل من القائم

بالدور القيادي والقائم بالدور الإداري، سوف ينعكس سلبا على مدى نجاح أواستمرار نجاح أي نشاط إنساني على مستوى الفرد أوالجماعة أوالمنظمة أوالدولة.

ولعل ذلك يفسر لنا سر هذا السعي الحثيث والمتواصل من جانب الفكر الإداري المعاصر(الغربي) لبلورة وتطوير وتصويب مواقفه باستمرار سعيا للوقوف على حقيقة كل من الدور القيادي والدور الإداري والمقومات المطلوب توافرها في القائم بممارسة أي من الدورين.

ولعله يفسر كذلك سر هذا الفيض المتلاحق من الدراسات والأبحاث حيث بلغ عدد الدراسات والبحوث بالشبكة الإلكترونية في مجال القيادة وحدها (٥٠٣,٠٠٠,٠٠٠) وذلك طبقا لما أورده أحد مراكز الأبحاث في المملكة المتحدة (U.K) وذلك في فبراير ٢٠٠٦ م[١].

وبدهي أن تخلف الفكر الإداري العربي المعاصر عن مسايرة وملاحقة الفكر الإداري المعاصر(الفكر الغربي) في هذا الصدد سوف تكون له انعكاساته السلبية على مجتمعاتنا العربية على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات والدول في العالم العربي.

وفى المقابل فإنه على قدر ملاحقة الفكر الإداري العربي المعاصر ومشاركته الإيجابية للفكر الإداري المعاصر في مثل هذه القضايا والأمور الإدارية وخاصة فيما يتعلق بالوقوف على ماهية كل من الدور القيادي

---

http://www.cipd.co.uk/subjects/maneco/leadership/leadershipovw.htm?IsSrchRes =1
(Copyright CIPD
2007151 The Broadway, London SW19 1JQ, UK
www.cipd.co.uk Incorporated by Royal
Charter, Registered Charity No. 1079797
Originally issued February 2006; latest revision February 2007)

والدور الإداري والوقوف على حقيقة المقومات والعناصر المطلوب توافرها لتفعيل أداء القائم بممارسة أي من الدورين، فإنه على قدر جهد الفكر الإداري العربي المعاصر في هذا الصدد سوف يكون لهذا الجهد أثره ومردوده على نجاح العالم العربي في تحقيق غاياته وأهدافه على مستوى أفراده، وجماعاته، ومنظماته ودوله.

ومن هنا تتضح أهمية هذا البحث من حيث سعيه لتحقيق مشاركة إيجابية من جانب شريحة من رجال الفكر الإداري العربي المعاصر فيما يتعلق بالوقوف على ماهية العلاقة بين كل من الدور القيادي والدور الإداري، والمقومات والعناصر المطلوبة لتفعيل أداء كل من القائم بالدور القيادي والقائم بالدور الإداري، وألا يكتفوا بالوقوف في موقف المتلقي القانع بقبول كل ما يصدر عن الفكر الإداري الغربي في هذا الصدد.

١ .٦ مجتمع البحث ومحدداته

على ضوء:

١ ـ موضوع البحث، وتعدد عناصر الاستبانة «أداة البحث» حيث بلغ عدد العناصر موضع التساؤل ٦٤ عنصرا بالجزء الرئيسي منها،

٢ ـ ولطبيعة التساؤلات المطلوب الإجابة عليها من خلال هذه الاستبانة.

٣ـ ولطبيعة وظروف مفردات البحث الذين تم تحديدهم واختيارهم من رجال الفكر الإداري العربي المعاصر من الحاصلين على درجة الدكتوراه من الأساتذة المساعدين، والأساتذة المشاركين، والأساتذة بالجامعات والمعاهد العربية في هذا المجال.

فقد استوجب الأمر ضرورة الاتصال المباشر بالمبحوثين حتى يمكن استيفاء بيانات استبانة البحث بشكل كامل، ونظرا لصعوبات الاتصال المباشر على ضوء الاعتبارات الاقتصادية والمالية، والحدود والمحددات الزمنية والمكانية، فقد تم التعويل بصفة أساسية على استقصاء آراء كافة أعضاء هيئة التدريس المنتسبين والمتعاملين أوالمتعاونين مع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في مجالات العلوم الإدارية، ومجالات العلوم الاجتماعية، ومجالات العلوم الأمنية، من الحاصلين على درجة الدكتوراه المنتسبين لتلك المجالات.

وقد كان الدافع لاختيار هذه الجامعة هو كونها بمثابة ملتقى وبيت خبرة عربي لرجال وأساتذة الفكر العربي المعاصر، فالتدريس بكلياتها ومعاهدها العلمية ومراكزها البحثية لا يقتصر على منسوبيها فقط، وإنما يشارك في هذا الجهد العلمي العديد من منسوبي الجامعات السعودية والجامعات العربية، فضلا عن توافر وتيسر سبل الاتصال والتواصل المباشر مع رجال وأساتذة الفكر العربي والإداري المعاصر المشاركين في الأنشطة العلمية المختلفة بهذه الجامعة.

وقد أمكن الاتصال وجمع بيانات من ١٠٣ مشاركين في كل من: مجالات العلوم الإدارية, ومجالات العلوم الاجتماعية، ومجالات العلوم الأمنية. وكان توزيعهم كالتالي[١]:

(١) على ضوء التحليل الوصفي لمفردات البحث.

من حيث الدرجة العلمية

الدرجـة	العدد
بدرجة أستاذ	٥٨
بدرجة أستاذ مشارك	٢٤
بدرجة أستاذ مساعد	٢١
المجموع	١٠٣

من حيث التخصص العلمي

التخصص	العدد
تخصصات علوم إدارية	٤٨
تخصصات علوم أمنية	١٢
تخصصات علوم اجتماعية	٤٣
المجموع	١٠٣

من حيث المناصب الإدارية العلمية

المنصب	العدد
عميد كلية أومعهد عال	٥
وكيل كلية أومعهد عال	٦
رئيس قسم	٢٨
رئيس لجنة علمية	٨
لا يشغلون مناصب	٥٦
المجموع	١٠٣

١ .٧ منهجية البحث

١ .٧ .١ منهج البحث وأداته

على ضوء طبيعة البحث كبحث استطلاعي استكشافي، وللإجابة عن تساؤلاته ولتحقيق أهدافه، فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي ومن ثم توظيف كل من الاستقراء المكتبي والاستقراء الميداني للحصول على البيانات المتعلقة بالبحث، وتم في هذا الصدد استخدام الاستبانة وبعد تحكيمها[١] من قبل المحكمين وبعد التحقق من صدقها وثباتها كأداة للحصول على البيانات الميدانية من الشريحة موضع البحث (رجال الفكر الإداري العربي المعاصر من الحاصلين على درجة الدكتوراه من الأساتذة المساعدين، والأساتذة المشاركين، والأساتذة بالجامعات والمعاهد العربية)، ومن ثم القيام بمعالجة البيانات وتحليلها إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Sciences ـ برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن ثم توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد تبنى الباحث في إعداده للاستبانة وخاصة فيما يتعلق بالجزء الخاص بالبيانات الأساسية (المقومات والعناصر القيادية والإدارية) الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، الذي يتضمن خمس استجابات، وأعطيت لها القيم التالية على التوالي (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) وتم استخراج المدى بالطريقة التالية المتعارف عليها في معظم البحوث[*]:

---

(١) انظر قائمة المحكمين.

(*) رغم تحفظ الباحث على هذه الطريقة، لعدم دقة نتائجها فيما يتعلق بالفئتين الطرفيتين ؛ (الفئة الأولى و الأخيرة) ، حيث وسطهما غير متوازن، فهو لا يتوسط المدى في كل من هاتين الفئتين.

١ ـ المدى : = ٥ ـ ١ = ٤ ويمثل المدى أعلى درجة وأقل درجة بالمقياس .

٢ ـ طول الفئة : = ٤ ÷ ٥ = ٨ , ٠ تمثل طول كل فئة من الفئات الأربع للمقياس .

وتم تحديد فئات المقياس على النحو التالي[١] :

أ ـ فئة مهمة للقائد فقط : ودرجاتها تراوحت بين (١ ـ ٨٠ , ١) .

ب ـ فئة مهمة للاثنين معا ولكن للقائد أكثر : ودرجاتها تراوحت بين (٨١ , ١ ـ ٦٠ , ٢) .

جـ ـ فئة مهمة للقائد والمدير على حد سواء : حصلت على درجات تراوحت بين (٦١ , ٢ ـ ٤٠ , ٣) .

د ـ فئة مهمة للاثنين معا ولكن للمدير أكثر : حصلت على درجات تراوحت بين (٤١ , ٣ ـ ٢٠ , ٤) .

هـ ـ فئة مهمة للمدير فقط : حصلت على درجات تراوحت بين (٢١ , ٤ ـ ٠٠ , ٥) .

وتلا ذلك وعلى ضوءه تم صياغة الفروض الإحصائية للبحث .

١ .٧ .٢ الفروض الإحصائية للبحث

من منطلق كون هذا البحث بحثاً استقرائياً استكشافياً فإن الفرض البديل لهذا البحث غير موجه ، وفي حالة قبوله ، وفي ظل عدم وجود كتابات ودراسات وبحوث تعبر عن التوجه الآني لرجال الفكر الإداري العربي المعاصر تجاه مشكلة البحث ، لم يتمكن الباحث من توجيه فرضه

---

(١) عثمان شلبي ، الإحصاء الاجتماعي ، القاهرة : مكتبة النهضة ، ٢٠٠١م ، ص ٤٣ .

البديل (أي تحديد ما إذا كان أكبر من المتوسط، أم أصغر من المتوسط)، وعليه فإنه في حالة قبول الفرض البديل حيث المتوسط # ٣، فإن هذا يعني إما أنه أكبر من ٣ أوأنه أقل من ٣.

ولقد كانت التوصيات بحسب النتائج على ضوء ما سبق، وعليه فقد تمثلت الفروض الإحصائية للبحث فيما يلي:

١ ـ الفرض الصفري

حيث المتوسط = ٣ (M = 3)

وهذا الفرض يشير إلى أن المقومات أوالعناصر التي متوسطها يساوي ٣ هي مقومات وعناصر مهمة لكل من القائد والمدير على حد سواء

٢ ـ الفرض البديل

حيث المتوسط لا يساوي ٣ (M#3)

وهذا الفرض يشير إلى أن المقومات أوالعناصر التي متوسطها لا يساوي ٣ هي مقومات وعناصر ليست في درجة الأهمية لكل من القائد والمدير؛ وأنها تشتمل على مقومات وعناصر أكثر أهمية للقائد، وتشتمل كذلك على مقومات وعناصر أكثر أهمية للمدير، وعليه فإن هذا الفرض البديل ينبثق منه الفرضان التاليان على ضوء الاسترشاد بتدريج استجابات مفردات البحث في هذا الصدد:

أ ـ الفرض البديل الفرعي الأول

حيث المتوسط أقل من ٣ ($M< 3$)

وهذا الفرض يشير إلى أن المقومات أوالعناصر التي متوسطها أقل من ٣ هي مقومات وعناصر مهمة للقائد أكثر من المدير.

ب ـ الفرض البديل الفرعي الثاني

حيث المتوسط أكبر من ٣ (M > 3)

وهذا الفرض يشير إلى أن المقومات أوالعناصر التي متوسطها أكبر من ٣ هي مقومات وعناصر مهمة للمدير أكثر من القائد.

١ .٧ .٣ المعالجة الإحصائية

وقد تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS) وتم تطبيق عدد من العمليات الإحصائية المناسبة في هذا الصدد وإن كان الاستخدام الأكثر تمثل في استخدام:

ـ التكرارات.

ـ النسب المئوية.

ـ المتوسط الحسابي.

ـ الانحراف المعياري.

وذلك للتعرف على استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه عبارات محاور الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري (الدور القيادي والدور الإداري)

٢ . الإطار النظري(الدور القيادي والدور الإداري)

٢ .١ القيادة والدور القيادي في الفكر الإداري المعاصر

٢ .١ .١ تعدد مفاهيم وتعريفات القيادة في الفكر الإداري المعاصر

لقد تعددت وتباينت مفاهيم وتعريفات القيادة في الفكر الإداري المعاصر على مدار القرن العشرين، ومن ثم فقد أخفق هذا الفكر في الوقوف على تعريف موحد ومتفق عليه عن القيادة، وإزاء هذا الإخفاق فلقد تزايدت أبحاث ودراسات القيادة الهادفة للوقوف على حقيقة القيادة بشكل مضطرد عاما بعد عام، ويكاد معدل هذا التزايد في أبحاث ودراسات القيادة يتحول من متوالية حسابية إلى متوالية هندسية وخاصة في السنوات الأخيرة، ومن الشواهد على ذلك :

١ ـ أن عدد أبحاث القيادة قد بلغ ٤٦٠,٠٠٠ (أربع مئة وستين ألف بحثا) بأحد المواقع Sits بالشبكة العنكبوتية الإلكترونية Internet وذلك في ٢٩/ ١/ ٢٠٠٢م [١] وفي العام الحالي في (٧/ ٣/ ٢٠٠٧م) قد قفز هذ العدد إلى ١٣٤,٠٠٠,٠٠٠ بحثاً[٢].

٢ ـ أن عدد المقالات والأبحاث حول أنماط القيادة فقط وخلال عامي ٢٠٠١ـ٢٠٠٢م فقط قد بلغ ٥٢,٧٠٠ مقالاً وبحثاً [٢، ٣]، وفي

(1) http://www.google.comsearch?a =phd+public+management +&btnG =%CD%CB+27/11/22

(2) http://www.google .comsearch?h1= en&safe=active&q =leadership &btnG=search

(3) http://google.yahoo.com/binquery?p =Leadership+type +at+2000 _2001&hs=0&hs=0 (29/01/2002).

العـام الحـالـي (٧/ ٣/ ٢٠٠٧م) فـقـد قـفـز هـذا الـعـدد إلـى ٣١,٦٠٠,٠٠٠ مقالاً وبحثاً[1].

٣ـ أن أحد مراكز الأبحاث في المملكة المتحدة (U.k) قد شبه هذا التزايد الهائل في أبحاث القيادة بالأميبات (Like amoeba) في تكاثرها، ودلل على ذلك بالآتي[2]:

أ ـ أن عدد الدراسات والأبحاث عن القيادة بالشبكة الإلكترونية لديهم قد بلغ في فبراير عام ٢٠٠٦م (٥٠٣,٠٠٠,٠٠٠).

ب ـ أن عدد هذه الدراسات والأبحاث قد بلغ في المملكة المتحدة وحدها (١٦,٥٠٠,٠٠٠).

جـ ـ أن عدد الكتب التي صدرت عن القيادة قد بلغ (١٨,٧٤١) كتاباً في المملكة المتحدة فقط.

وفيما يلي نص كلمات المصدر الذي أشار إلى ذلك:

Leadership is currently much discussedin; academic studiesSuch Studies have multiplied like amoeba since the 1970s. Entering – leadership– into Google provided around 503,000,000 entries worldwide, and around 16,500,000 for the UK alone. A similar search on Amazon UK gave 18,741 books on the topic.

---

(1)http://www.google.com/search?h1=en&safe=active&q=types of leadership&btnG=search

(2)http://www.cipd.co.uk/subjects/maneco/leadership/leadershipovw .htm.IsSrchRes=1 28 Copyright CIPD 2007)151 The Broadway, London SW19 1JQ, UK www.cipd.co.uk Incorporated by Royal Charter, Registered charity no. 1079797 Originally issued February 2006; latest revision February 200

للتوسع في هذا الصدد راجع: عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق.

ولقد كان الظن بالفكر الإداري في ظل هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية أن يتمكن من الوقوف أو الاهتداء لحقيقة القيادة وحقيقة المقومات والعناصر القيادية، إلا أن الشواهد تشير إلى انه كلما جد واجتهد الفكر الإداري وأمعن في بحثه عن حقيقة القيادة، أصبح الوقوف على حقيقتها أصعب منالاً من ذي قبل، وذلك بالرغم من كل هذا الفيض المتواصل والمتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية. ومرفق بالبحث [١]:

عدد من الشواهد من أقوال رجال الفكر الإداري في القرن العشرين الدالة على إخفاق هذا الفكر في الوقوف على حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية،

ومرفق كذلك عدد من الشواهد من أقوال رجال الفكر الإداري في القرن الحادي والعشرين الدالة على استمرار هذا الإخفاق.

وبالرغم من هذه الشواهد إلا أن الباحث قد توقف كثيرا أمام هذا الشاهد على إخفاق الفكر الإداري في هذا الصدد والصادر عن: Dr Dewey E. Johnson[2]، أستاذ الإدارة في الجامعات الأمريكية والعقيد السابق بالقوات الجوية الأمريكية، والخبير المتخصص في القيادة والإستراتيجية[٣]، وذلك بمناسبة مرور ٢٥ عاما على انطباعات سابقة له في السبعينيات من القرن الماضي، والتي سبق أن أشار فيها إلى الآتي:

---

(١) انظر المرفق رقم (١).

(٢) انظر النص الكامل لهذه الانطباعات بالمرفق رقم (٦).

(٣) له أكثر من ٤٠٠ إسهام على المستويين القومي والعالمي في مجال القيادة و الإستراتيجية و المشروعات الصغيرة، انظر التعريف به في نهاية المرفق رقم (٦).

أنه بالرغم من انقضاء عقود من الأبحاث والدراسات، فإننا ما زلنا غير قادرين على الوقوف على العناصر والمقومات التي تحقق نجاح القيادة على وجه اليقين في وقت من الأوقات، ونص كلماته هي :

But even after decades of investigation, we are unable to identify with certainty the causal factors that determine leadership success at a given time.

وهذا عن انطباعاته عن القيادة في القرن الماضي، أما عن انطباعاته الحالية، فإن منطلقاته في هذا الصدد تقوم على منطلقين :

المنطلق الأول هو ؛ النظر إلى القيادة على أنها : عملية التأثير في الآخرين ؛ أفرادا وجماعات لحثهم على تحقيق رسالات وغايات تنظيمية محددة، ونص كلماته أن القيادة هي :

process of influencing people, individually and in groups, to accomplish meaningful organizational missions.

المنطلق الثاني ؛ أن حديثه منصب بصفة أساسية على القيادة بمنظمات القوات الجوية (الأمريكية) بالرغم من اعتقاده بأن نفس الأسس والمفاهيم المتعلقة بالقيادة في هذا المجال يمكن أن تنطبق على القيادة في المجالات الأسرية والاجتماعية وغيرهما من المجالات التنظيمية الأخرى، ونص كلماته في هذا هي :

We are focused on leadership within Air Force organizations, although many of the same concepts can be applied in family, social, and other organizational settings.

هذا عن منطلقاته، أما عن انطباعاته الحالية عن القيادة بعد مرور ٢٥ عاما على انطباعاته السابقة، فإنها تتلخص في انطباعين بمثابة شهادتين على إخفاق الفكر الإداري :

الشهادة الأولى : تتمثل فيما ذكره عن أحد أسباب المشاكل التي تواجه أبحاث القيادة هو وجود الكثير جدا من الآراء ووجهات النظر المتعارضة، ونص كلماته في هذا الصدد هي :

One of the problems in understanding leadership research is that there are so many conflicting views

الشهادة الثانية : تتمثل فيما ذكره عن نظريات القيادة من حيث : وجود قصور في تماسك الشواهد العلمية المؤيدة لكافة نظريات القيادة، وأن من المحتمل أن يكون سبب هذا القصور هو :

أن نظريات القيادة حتى هذه اللحظة إن هي إلا مجموعة من التعميمات التجريبية ونص كلماته هي :

The lack of solid scientific evidence supporting all leadership theories is probably because leadership theories are, at this point, sets of empirical generalizations

وأن السبب في عدم فهمنا للقيادة ربما يعود إلى أننا نتوقع الكثير جدا من ذلك المصطلح الذي نطلق عليه نظريات القيادة.

...the problem is that we have been expecting too much from so-called leadership "theories".

وكذلك ما ذكره عن نظريات القيادة ؛ من أنه لا توجد في الحقيقة وعلى الإطلاق نظريات قيادة بل إن هي إلا مجموعة من التوصيفات والأفكار أوالتصورات والسلوكيات والإجراءات والنتائج وهذا هو نص كلماته :

They really are not theories at all, but descriptions, concepts, sets of behaviors, actions, and outcomes.

وعليه فإن هذا التزايد المذهل المتزايد والمضطرد في أبحاث ودراسات القيادة لم يسفر عن نجاح الفكر الإداري المعاصر في الحد من هذا التعدد

والتباين حول مفهوم وماهية القيادة، ومن ثم لم يؤد إلى نجاحه في الوقوف على مفهوم أوتعريف واضح ومحدد للقيادة، بل على العكس من ذلك فإن هذا التعدُّد والتباين في تعريفات القيادة قد ازداد حدة لدرجة أن البعض يرى الآن ونحن في مستهل الألفية الثالثة وفي العام الثاني من القرن الحادي والعشرين أن عدد تعريفات القيادة يكاد يتكافأ مع عدد كل من تصدَّى لتحليلها ودراستها[١]، ولعل هذا يتوافق تماماً مع ما سبق أن أشار إليه Stogdill في هذا الصدد في عام ١٩٧٤م[٢].

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن العوامل التي أدت لهذا التعدد والتباين في تعريفات القيادة في الفكر الإداري المعاصر عديدة ومتنوعة لعل من أبرزها أن طبيعة القيادة كظاهرة اجتماعية ونفسية هي مما يصعب على الفكر الإداري المعاصر بمناهجه في البحث والقياس العلمي الوقوف على ماهيتها وأبعادها الحقيقية[٣]، وكذلك ما ذكره البعض من وجود خلط كبير في المفاهيم والمصطلحات فيما يتعلَّق بالقيادة ومترادفاتها والإدارة ومترادفاتها، فضلا عن عدد من العوامل الأخرى[٤].

---

(1)http://www.infed.org/Leadership/traditional.Leadership.htm . (10/02/2002) .

(2)Stogdill,R.M.Handbook of Leadership . N.Y. Macmillan Publishing Co, Inc, The Free Press, 1974 , p.16 .

(٣) للتوسع في هذا الصدد راجع : عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة: المركز العالمي للفكر الإسلامي، ١٩٩٦ م، ص ص ٦١-١٠٦ .

(4) http://www.mapnp.org/Library/1drship/1dng.1it.htm.(29/01/2000

٢ .١ .٢ جوهر القيادة، والدور القيادي في الفكر الإداري المعاصر

١ ـ جوهر القيادة

وبالرغم من إخفاق الفكر الإداري المعاصر في الوقوف على تعريف أومفهوم واضح ومحدد ومتفق عليه للقيادة، وفي ظل هذا الكم الهائل من التعريفات، إلاَّ أن الاستقراء المكتبي للمتوافر من هذه التعريفات يشير إلى وجود عنصر أساسي يمثل القاسم المشترك بين معظم هذه التعاريف سواء في المراجع العربية أوالمراجع الإنجليزية الحديث منها والقديم(١) هذا العنصر هو بمثابة جوهر القيادة : (The essential of leadership) وهذا العنصر هو : التأثير (Influences) القيادي أوقوة التأثير في الآخرين (The power to affect others) .

ونود تأكيد أن المقصود بالتأثير القيادي في هذا الصدد هو التأثير الإيجابي المبني على القبول والاقتناع وليس التأثير الناتج عن الخوف أوالإكراه أوالإذعان لفرد من الأفراد أوسلطة من السلطات .

واجتهاد الباحث فيما يتعلق بتعريف القيادة ـ وعلى ضوء قراءاته ـ انه يمكن النظر إلى القيادة كمفهو م على أنها :

قوة تأثير إيجابية توافرت لفرد معين على مجموعة من الأفراد، بمقتضى عملية إيجاب وقبول، إيجاب من جانب من تقدم ـ أورضي بأن

(١) انظر : عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة : المركز العالمي للفكر الإسلامي، ١٩٩٦ م، ص ص ٢٧ـ٣٤، عبد الشافي محمد أبو الفضل، محاضرات مقرر الإدارة من منظور إسلامي لمرحلة الدكتوراه، و القيادة الإدارية في الإسلام لمرحلة الماجستير، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٦/ ١٤٢٧ هـ.

يُقدم ـ لممارسة الدور القيادي، وقبول ورضا من جانب باقي أفراد الجماعة بالدور القيادي لهذا الفرد، كنتاج لمجموعة من العلاقات الشخصية التفاعلية المباشرة، بين مجموعة من الأفراد في إطار موقف معين.

وبدهي أن هناك مداخل وأساليب وطرقاً عديدة للحصول على رضا وقبول أفراد الجماعة، وعليه فعلى من يتقدم ـ أوتقدم ـ لممارسة الدور القيادي أن يعمل على الإحاطة بهذه المداخل والأساليب والطرق وان يتقن توظيفها، بما يتوافق مع متطلبات الحصول على قبول ورضا واقتناع أفراد الجماعة، وتلبية احتياجاتهم ومطالبهم المتنوعة والمتباينة حتى يمتلك هذا التأثير، وحتى يدوم له هذا التأثير وتنعقد له به القيادة.

وهذا فضلاً عن أن استقراء وتحليل نظريات القيادة في الفكر الإداري يتبين منه أن كافة هذه النظريات إن لم تُقر صراحة بالتأثير القيادي كعنصر أساسي يمثل جوهر وأساس القيادة، فإنها لم تنكر التأثير القيادي كأساس وجوهر للقيادة، وإنما كان الاختلاف حول مصدر هذا التأثير، ومن ذلك:

١ ـ أن كلاً من نظرية الرجل العظيم(١)، ونظرية القيادة الكاريزمية، ونظرية السمات، والنظريات السلوكية ترى أن مرد هذا التأثير القيادي هو القائد، ثم تختلف بعد ذلك حول العوامل التي أدت لتوافر هذا التأثير القيادي لديه، فنظرية الرجل العظيم ترى أنها عوامل وراثية، ونظرية القيادة الكاريزمية ترى أنها عوامل وملكات فطرية خاصة يولد بها القائد، في حين ترى نظرية السمات أن العوامل المؤدية للتأثير القيادي مردها توافر عدد من السمات

(1) http://ollie.decccd.edu/mgmt1374/book.contents/4directing/leading/gead.htm

والخصائص والقدرات الشخصية، أما النظريات السلوكية فترى أن العوامل المؤدية للتأثير القيادي مردها في الغالب هو سلوك القائد في أقواله وأفعاله ومواقفه وكذلك سلوك الآخرين.

٢ ـ أن النظرية الموقفية لا تنكر هي الأخرى هذا التأثير القيادي، ولكنها ترى أن العوامل الرئيسة المؤدية لنشأة هذا التأثير هي عوامل موقفية، فالموقف بكافة عناصره هو العامل الرئيس في نشأة هذا التأثير، ومن ثم انعقاد القيادة لشخص ما، وأن الموقف كذلك هو العامل الرئيس وراء تلاشي هذا التأثير ومن ثم زوال القيادة عن هذا الشخص ومن ثم تحول التأثير القيادي، ومن ثم القيادة إلى شخص آخر.

٣ـأن النظريات المشتركة لا تنكر هي أيضاً هذا التأثير القيادي وإن كانت ترى أن التأثير القيادي ينشأ كنتاج لعوامل تتعلَّق بذات القائد، وعوامل تتعلَّق بعناصر الموقف القيادي.

٤ ـ فضلاً عن أن نظريات القيادة الأخرى لا تنكر هذا التأثير القيادي فنظرية التابعين ترى أن العامل الرئيس المؤدي لنشأة التأثير القيادي للقائد هم الأفراد الآخرون (التابعين)، وترى نظرية القيادة الخادمة Servant Leadership أن تكريس القادة لحياتهم لخدمة الآخرين هو العامل الرئيس في نشأة التأثير القيادي.

كذلك يتبين من استقراء وتحليل تعريفات ونظريات القيادة وآراء رجال الفكر الإداري المعاصر أن هذا التأثير القيادي ما هو إلا نتاج توافر علاقة أوعلاقات تفاعلية اجتماعية شخصية بين مجموعة من الأفراد لكل منهم أهدافه التي يسعى لتحقيقها، من خلال القيام بممارسة نوع من التأثير في

باقي أفراد المجموعة، وأن التأثير القيادي ـ ومن ثم انعقاد القيادة ـ يعني أن يتوافر لأحدهم قدر أكبر من التأثير يفوق أي تأثيرات أخرى لأي فرد من أفراد هذه المجموعة[1]، ومن ثم فإنه يستطيع توجيه أفراد المجموعة التي ينتمي إليها نحو تحقيق أهدافه سواء أكانت أهدافاً شخصية أم أهدافاً تنظيمية.

وعلى ضوء ما سبق، يتبين لنا أن التأثير القيادي هو أساس وجوهر القيادة، ونود التأكيد مرة أخرى أن المقصود بالتأثير القيادي في هذا البحث هو التأثير الإيجابي المبني على القبول والاقتناع وليس التأثير الناتج عن الخوف أو الإكراه أو الإذعان لفرد من الأفراد أو سلطة من السلطات.

٢ ـ جوهر الدور القيادي

وعلى ضوء ما سبق ـ وبالرجوع إلى أدبيات الفكر الإداري الحديث وعلى ضوء استقراء تعريفات القيادة[2] ـ تبين أن التأثير في الآخرين (التأثير الإيجابي القيادي القائم على الاقتناع والقبول الحر) هو جوهر القيادة، وأن هذا التأثير ليس مقصوراً على فرد من أفراد الجماعة أو التنظيم دون آخر، كما أن الفكر الإداري المعاصر في هذا الصدد كاد أن يتحول نهائياً عن تصنيف الأفراد إلى صنفين قادة وغير قادة، وقد تضمن التحليل السابق كذلك الإشارة إلى أن التأثير القيادي وإن دان أو انعقد لشخص ما، فدانت له به القيادة، فإن هذا التأثير يمكن أن يتلاشى عن هذا الشخص وتصبح الغلبة لتأثير شخص آخر، ومن ثم يتوافر لهذا الآخر التأثير القيادي وتنعقد

---

(1)http://ollie.decccd.edu/mgmt1374/book.contents/4directing/leading/gead.htm .

(٢) انظر المرفق رقم (٥) الذي يتبين منه أن التأثير يكاد يكون هو القاسم المشترك في غالبية تعريفات القيادة التي تم استقراؤها.

له به القيادة، ومن هذا المنطلق فإن الباحث يرى أن إطلاق لفظ أولقب القائد على البعض - وإطلاق لفظ أولقب المدير على البعض كذلك - هو أمر فيه تجاوز ومن قبيل تيسير الاستخدام للغة، والباحث - ومن التحليل السابق - ممن يرى أن القيادة لا ترتبط بشخص معين، فالقيادة تتواجد بتواجد النشاط القيادي التأثيري أيا كان الشخص القائم بهذا النشاط، وأيا كان لقبه أومسماه الوظيفي، ومن ثم فإنها ليست مقصورة على أشخاص بعينهم وذواتهم، هم الذين نطلق عليهم لقب القادة، وكذلك الأمر مع الإدارة فإنها بدورها لا ترتبط بشخص معين وأنها ليست مقصورة على أشخاص بعينهم وذواتهم هم الذين نطلق على الواحد منهم لقب المدير.

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن التأثير القيادي قد يتوافر لشخص ما فتنعقد له به القيادة، لكن هذا الشخص لسبب أولآخر قد يعزف عن الاستمرار في ممارسة الدور القيادي، بالرغم من استمرار توافر التأثير القيادي لديه، أوقد يعزف بداية عن قبول أوممارسة الدور القيادي والأمثلة على هذا النمط القيادي نجدها في صدر الإسلام عامة وفي خلافة عمر بن الخطاب رضي الله عنه خاصة[1].

ومما سبق يتبين:

١ - أن التأثير القيادي هو جوهر القيادة.

٢ - أن التأثير القيادي ليس حكراً على بعض الأفراد دون البعض الآخر، ومن ثم، فمن الخطأ تصنيف الأفراد إلى قادة وغير قيادة (أتباع).

(١) عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص ١٨٤.

٣ـ أن التأثير القيادي يمكن أن يتحول وينتقل من فرد إلى آخر، ومن ثم فإن القيادة يمكن أن تتحول وتنتقل من فرد إلى آخر تبعاً لذلك.

وعلى ضوء هذا التحليل يمكن القول إن القيادة في حقيقتها ماهي إلا دور أونشاط يؤديه شخص ما وأن جوهر هذا الدور هو أن القائم بهذا الدور يتوافر لديه:

أ ـ القدرة على التأثير القيادي.

ب ـ الرغبة في ممارسة التأثير القيادي.

فضلا عن وجود ما يستوجب القيام بممارسة التأثير القيادي في مجموعة من الأفراد.

وعليه فالقيادة في إطار موقف معين تنعقد للقائم بالدور القيادي مادام قادراً على ممارسة التأثير القيادي ومادام راغباً في ممارسة هذا الدور التأثيري، وهذا يعني أن الدور القيادي لا يتوافر إلا إذا كان الشخص المتوافر لديه التأثير القيادي راغباً في ممارسة هذا الدور[1].

ومن التحليل السابق يتبين الآتي:

١ ـ فيما يتعلق بالقيادة

١ ـ أن جوهر القيادة هو توافر القدرة على التأثير في الآخرين.

٢ ـ أن القيادة ليست حكرا ولا ترتبط بشخص معين، بل ما هي إلا دور ـ أونشاط ـ قيادي يقوم بممارسته شخص ما داخل الجماعة أوالتنظيم.

٣ ـ أن هذا الدور دائم التنقل والتحول داخل هذه الجماعة أوالتنظيم.

(1)website.www.scoutebase.org.ukdirect:02084985400localratecall: 08453001818

٢ ـ فيما يتعلق بجوهر الدور القيادي

إن جوهر الدور القيادي أنه دور موقفي ظرفي، وأنه رهن بتوافر؛ القدرة على التأثير القيادي، والرغبة في ممارسة التأثير القيادي لدى القائم بهذا الدور.

ومن ثم فلا يوجد قادة دائمون وقادة غير دائمين، ولكن توجد أدوار قيادية وأدوار غير قيادية قد يمارسها الشخص الواحد داخل الجماعة أوالتنظيم، وفي واقع الأمر، فإن كل فرد داخل التنظيم يمارس عدداً من الأدوار المتغيرة والمتعاقبة عليه التي قد يكون من بينها الدور القيادي.

٢ . ٢ الأدوار والمهارات القيادية والإدارية والمستويات الإدارية

٢ . ٢ . ١ المستويات التنظيمية والأدوار والمهارات التنظيمية

لقد تعارف الفكر الإداري في مجال تنظيم العمل داخل المنظمات، على تقسيم العاملين بالمنظمة إلى مستويات متدرجة بحسب المهم والمسئوليات المنوطة بهم، والسلطات المخولة لكل منهم، والغالب أن يتم تقسيم العاملين إلى المستويات التنظيمية التالية[1]:

١ ـ مستوى الإدارة العلياTop level.

٢ ـ مستوى الإدارة الوسطىMiddle level.

٣ ـ مستوى الإدارة المباشرة First level (إدارة المستوى الأول).

٤ ـ مستوى العاملينEmployees.

(1) http://ollie.decccd.edu/mgmt1374/book_contents/loverview/management_levels/mgmt

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن الفكر الإداري قد تعارف على تقسيم وتصنيف الأدوار التنظيمية إلى:

١ ـ أدوار إداريةManagerial Roles .[١]

٢ ـ أدوار قيادية Leadership Roles .[٢]

٣ـ أدوار فنية تنفيذية Technical Roles .[٣]

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن الفكر الإداري قد تعارف على تقسيم المهارات المطلوبة للمستويات التنظيمية إلى[٤]:

أ ـ مهارات أوقدرات ذهنية (إدارية وتنظيمية)Conceptual Skill

ب ـ مهارات أوقدرات إنسانية(قيادية وإشرافية) Human Skills

جـ ـ مهارات أوقدرات فنية(مهنية/ تخصصية)Technical Skills

وتجدر الإشارة إلى تباين مواقف الفكر الإداري المعاصر فيما يتعلق بعناصر كل من المهارات الذهنية (المهارات الإدارية)، والمهارات الإنسانية (المهارات القيادية) ويمكن الرجوع في ذلك إلى الدراسات والأبحاث التي تناولها Stogdill في هذا الصدد في مرجعه الشامل عن القيادة[٥]وبحث القيادة الإدارية في الإسلام[٦].

---

(1)http:// www.oit.edu/~imgt/faculty/stecj/images/chapte%201/chap01/sld009.htm

(2)http:// www. Elon.edu/glassd/8roles.htm1.

(3)http:// www.ucisa.as.uk/TLIG/conf/tlig00w26/sld011.htm

(4)http://ollie.decccd.edu/mgmt1374/book_contents/loverview/management_skills/mgmt

(5)Stogdill, R.M. Handbook of Leadership . N.Y. Macmillan Publishing Co, Inc, The Free Press, 1974.

(٦) عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة: المركز العالمي للفكر الإسلامي، ١٩٩٦ م، ص ص ٣٧ـ٥٦،

وهذا فيما يتعلَّق بالمستويات التنظيمية والأدوار التنظيمية والمهارات التنظيمية بشكل عام ودون الخوض في تفاصيل التباين في مواقف الفكر الإداري تجاه الربط بين المستويات التنظيمية وكل من الأدوار والمهارات التنظيمية .

٢ .٢ .٢ المستويات الإدارية، والأدوار القيادية والإدارية

لقد تعارف الفكر الإداري على تقسيم الأفراد المسئولين عن إدارة وتوجيه العاملين إلى المستويات التالية[١] :

١ ـ مستوى الإدارة العليا .

٢ ـ مستوى الإدارة الوسطى .

٣ ـ مستوى الإدارة المباشرة .

وكما سبق أن أوضحنا فإن هذه المستويات الإدارية كأبرز مكونات المستويات التنظيمية تمارس الأدوار التالية :

أ ـ الأدوار الإدارية .

ب ـ الأدوار القيادية .

جـ ـ الأدوار الفنية التنفيذية .

---

(١) ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤١٦ هـ ، ص ٣٢٦ .
علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، القاهرة : مكتبة غريب للطباعة و النشر ، ١٩٨٨م ، ص٢٢ .
http://ollie.decccd.edu/mgmt1374/book_contents/loverview management_skills/mgmt

وهنا يثور تساؤل رئيسي هو : على أي أساس يتم الربط أوتتحدد العلاقة بين المستويات الإدارية، وهذه الأدوار الثلاث ؟

لاشك أن الإجابة على هذا التساؤل ليست سهلة المنال لو تحاكمنا إلى الفكر الإداري المعاصر، فهناك عدد من وجهات النظر المتباينة في هذا الصدد، وخاصة فيما يتعلَّق بمضمون وطبيعة الأدوار الثلاثة، وخصوصاً فيما يتعلَّق بطبيعة كل من الدور القيادي، والدور الإداري، ويكفي للتدليل على هذا التعارض في المواقف أن البعض يرى أن الدور الإداري يشتمل على الدور القيادي(١)، والبعض الآخر يري أن الدور القيادي، هو الأعم والأشمل وأنه هو الذي يشتمل على الدور الإداري(٢).

وهناك فريق ثالث متنام يرى أن هناك استقلالية وتفرداً وتميزاً بين كل من الدور الإداري والدور القيادي وأن الاتجاهين السابقين إنما يعبران عن وجهة نظر غير حديثة، وفكر إداري(٣) تقليدي.

ومن وجهة نظر الباحث فإن كل مستوي إداري يمارس الأدوار الثلاثة، ولكن الاختلاف هو في درجة الممارسة والحيز الزمني الموجه أوالمخصص لممارسة كل دور من هذه الأدوار.

ومن وجهة نظر الباحث كذلك :

إن الدور الإداري يمارس بدرجة أكبر في مستوى الإدارة العليا ؛ حيث التفكير في مستقبل المنظمات والتفكير للمدى البعيد، وحيث التفكير في

(1) http://sol.brunl.ac.uk/~jarvis/bola/mintzberg/mintzberg2.htm1

(2)http://jfg.girlscots.org/How/leadership/roles.htm.

(3) Cater Mc Namarari, MBA , PhD/applies to nonprofits and for.profits unless noted First.timers/Library home page/contact u5/Leaders Circles

الأوضاع البيئية والتنافسية وخاصة على مستوى البيئات المحلية والإقليمية والدولية، كذلك فإن هذا الدور يمارس بدرجة كبيرة في مستوى الإدارة الوسطى، وإن كان بدرجة أقل من ممارسة مستوى الإدارة العليا له.

وإن الدور القيادي يمارس بدرجة أكبر في مستوى الإدارة الدنيا؛ حيث يتم توجيه العاملين والتأثير فيهم من خلال التعامل والتفاعل المباشر معهم بهدف حثهم على تنفيذ المهم والمسئوليات والأهداف المخططة المحددة لكل منهم، ويتم ذلك في البيئة الداخلية، وفي إطار الزمن الحاضر.

أما الدور الفني التنفيذي فتمارسه المستويات الإدارية الثلاث حسب مقتضيات ومتطلبات العمل، فرجل الإدارة العليا أوالوسطى أوالدنيا عندما يخلوبنفسه لكتابة مذكرة أوتقرير للرئيس المباشر لكل منهم عن ظروف وأوضاع العمل ومقترحاته لتطوير مجالات العمل الفني أوالإداري، فإنما يمارس الدور الفني التنفيذي، ولكن ليس بشكل أساسي، فقوام عمل المستويات الإدارية الثلاث يتمحور حول الدور الإداري والدور القيادي بشكل رئيسي.

٢ .٢ .٣ ماهية الدور الإداري والدور القيادي

تبين لنا فيما سبق أن جوهر القيادة هو التأثير القيادي وأن هذا التأثير هو نتاج توافر علاقات تفاعلية اجتماعية بين الفرد القائم بالدور القيادي وباقي أفراد الجماعة أوالتنظيم.

وسبق وتبين لنا كذلك أن الدور القيادي يمكن أن يتحول وينتقل من فرد إلى آخر، كما يمكن أن يختفي ثم يعاود الظهور مرة أخرى لدى الفرد الواحد.

ولعل هذا التحليل يتوافق مع واقع الأفراد المنتمين إلى المستويات التنظيمية في أي منظمة، فالفرد كرئيس قسم على سبيل المثال يمارس الدور القيادي على أفراد قسمه ويحاول أن يمارس تأثيره القيادي لحملهم على تنفيذ أهداف وبرامج العمل الموضوعة من قبل الإدارة الأعلى، فإذا دخل عليه لسبب أولآخر مدير الإدارة، واجتمع به ومع العاملين بالقسم، فإن التأثير القيادي ومن ثم القيادة تتحول عن رئيس القسم؛ ليصبح مرؤوساً، وينتقل التأثير القيادي ومن ثم القيادة إلى مدير الإدارة، وبمجرد أن ينصرف مدير الإدارة من القسم، يعود لرئيس القسم تأثيره ودوره القيادي مرة أخرى، وهكذا. .

وعلى ذلك. . فالدور التأثيري القيادي، وفق التحليل السابق يتعلَّق بالتفاعل والعلاقات الاجتماعية؛ الوظيفية والشخصية التي تتم بين الفرد القائم بالدور القيادي وباقي أفراد الجماعة أوالتنظيم، أما الدور الإداري فهو لا يستوجب توافر مثل هذه العلاقات الاجتماعية التفاعلية.

أما بخصوص الدور الثالث ـ من الأدوار التنظيمية ـ وهو الدور المهني نجد أن هذا الدور متميز بطبيعته، ولا يمثل إشكالية في هذا الصدد، فهو يتعلَّق بممارسة عمل تنفيذي له علاقة بما هو متوافر لدى رجل الإدارة من معرفة وخبرة بالجوانب المهنية والفنية المرتبطة بالنشاط الأساسي للوحدة التنظيمية أمنية كانت أم صناعية أم زراعية أم غير ذلك.

وعليه. . ووفقاً للتحاكم لمنهج التعريف بمفهوم المخالفة يمكن القول إن الدور الإداري:

١ـ لا يرتبط بممارسة التأثير القيادي في الأفراد، فهذا من قوام الدور القيادي.

٢ ـ ولا يرتبط بممارسة الأنشطة الوظيفية التخصصية أوالمهنية . . . . . .
فهذه الأنشطة هي من قوام الدور المهني .

وعليه فلا يتبقى من الأنشطة الإدارية والمهنية في نطاق العمل التنظيمي سوى الأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية لتشكِّل قوام الدور الإداري، وعليه وعلى ضوء طبيعة كل من هذين الدورين ووفقا لهذا التحليل يمكن أن نتبين الآتي :

أ ـ أن الدور الإداري يتميز بمخاطبة المستقبل بصفة أساسية، كذلك يتميز بأنه دور ذهني (فكري) في المقام الأول .

وذلك بخلاف الدور القيادي الذي يتميَّز بمخاطبته للحاضر، كما يتميَّز بأنه دور تفاعلي وجداني في المقام الأول .

ب ـ كذلك يتميَّز الدور الإداري بأنه يتعامل مع بيانات ومعلومات عن افتراضات وتوقعات واحتمالات تصورية عن أوضاع مستقبلية .

وذلك بخلاف الدور القيادي الذي يتميَّز بتعامله وتفاعله المباشر والآني مع الأفراد، فالقيادة قوامها التوجيه والاتصال المباشر وجهاً لوجه فيما بين القائد والتابعين فهي أمر من الأمور المتعلقة بالإشراف والرقابة الشخصية والاجتماعية[1] .

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى الكتاب الصادر حديثاً بعنوان : Lead people, manage things[2] حيث يشير إلى أن القيادة تكون للأفراد والإدارة تكون للأشياء .

---

(1) Cater Mc Namarari, MBA , PhD/applies to nonprofits and for.profits unless noted First.timers/Library home page/contact u5/Leaders Circles.

(2) Copyright CIPD 2007
151 The Broadway, London SW19 1JQ, UKwww.cipd.co.uk
Incorporated by Royal Charter, Registered Charity No. 1079797 Originally issued February 2006; latest revision February 2007

وعلى ضوء هذا التحليل نستطيع تبين وجود تميز وتفرد لكل من الدور الإداري والدور القيادي يوضحه الجدول المرفق، وإن كان هذا لا ينفي ضرورة وأهمية إحداث تكامل وثيق بين كل من الدور الإداري والدور القيادي.

الجدول رقم (١) أوجه المقارنة بين الدور القيادي والدور الإداري

م	المقارنة بين الدورين من حيث	الدور القيادي	الدور الإداري
١	جوهر النشاط	جوهره التأثير الإيجابي في الآخرين	جوهره التدبير والإعداد والتقييم
٢	طبيعة نشاط القائم بالدور	نشاط تفاعلي اجتماعي يستهدف التأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتوجيههم وحثهم على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المحددة.	نشاط ذهني يستهدف تحديد الغايات والأهداف المستقبلية، والخطط والبرامج والسياسات والتنظيمات الكفيلة بتحقيق هذه الغايات والأهداف المستقبلية ومن ثم إعداد المنظمة لمواجهة المستقبل
٣	الزمن المخاطب	يتعامل مع الحاضر بصفة أساسية	أساساً يتعامل مع المستقبل للإعداد لمواجهته، ويتعامل مع الحاضر لتقييمه لخدمة المستقبل.
٤	موضوع التخاطب	يتعامل مع الأفراد بصفة أساسية	يتعامل مع البيانات والمعلومات بصفة أساسية
٥	قيم القائم بالدور	قيمه متوافقة مع قيم المرؤوسين حتى يستشعروا بانتماءهم لهم وينال ثقتهم ويؤثر فيهم.	قيمه حياديه لأن جل تعامله مع بيانات ومعلومات، وعناصر ومتغيرات مادية وبشرية افتراضية.
٦	المسئولية تجاه الغايات والأهداف والخطط والبرامج والسياسات والتنظيمات.	مسئوليته ودوره هو حث المرؤوسين علي الاقتناع بها والعمل على تنفيذها.	مسئوليته ودوره هو تحديدها وصياغتها.
٧	المستوى الإداري الممارس للدور	يمارس غالبا في المستويات الإشرافية (مستوى الإدارة المباشرة)	يمارس غالبا في المستويات الإدارية العليا (مستوى الإدارة الإستراتيجية)

تابع... الجدول رقم (١)

م	المقارنة بين الدورين من حيث	الدور القيادي	الدور الإداري
٨	قيم القائم بالدور	يفضل أن تتوافق قيمه مع قيم مرؤوسيه لكي يتقبلونه ويؤثر فيهم، ولكي يكون علي وعي وإدراك بدوافعهم.	لا يشترط أن تتوافق قيمه مع قيم مرؤوسيه؛ لأنه في الدور الإداري لا يخاطبهم وإن كان يفضل أن يتوفر فيه القيم الستة الأساسية بنفس القدر وبنفس الأهمية لكي تكون اختياراته وقراراته متوازنة(١).
٩	من حيث أخطاء القائم بالدور	يعاني منها المرؤوسون بالمقام الأول، ثم المنظمة ويظهر الخطأ بسرعة؛ لأنه يتعامل مباشرة مع مرؤوسيه في إطار موقف آني.	تعاني منها المنظمة في المقام الأول ثم الأفراد ويظهر الخطأ ببطء؛ لأنه يتعامل مع بيانات ومعلومات وفي إطار ظروف ومتغيرات مستقبلية افتراضية لا يمكن التحقق منها إلا عندما تصبح واقعا وحاضرا فيما بعد الزمن الذي أخطأ فيه.
١٠	من حيث سلطة القائم بالدور	سلطة غير رسمية في المقام الأول، مصدرها في الغالب الموقف والمرؤوسين وشخصية القائم بالدور.	سلطة رسمية ومقننة في المقام الأول، مصدرها في الغالب التشريعات والقوانين واللوائح والتنظيم الرسمي.

(١) أ ـ القيمة النظرية Theoretical Value
ب ـ القيمة الاقتصادية Economic Value
جـ ـ القيمة الجمالية Aesthetic Value
د ـ القيمة الاجتماعية Social Value
هـ ـ القيمة السياسية Political Value
و ـ القيمة الدينية Religious Value
للتوسع في هذا الصدد، انظر :
عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، قيم الإدارة العليا في المنظمات المصرية علي مشارف القرن الحادي و العشرين، القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث، ديسمبر ١٩٩٥م.

٢ .٢ .٤ مزج الأدوار، والمهارات والقدرات المطلوبة لكل مستوى من المستويات الإدارية

من تحليل طبيعة مهم ومسئوليات كل مستوى من المستويات الإدارية، ومن التحليل السابق لطبيعة كل دور من الأدوار الإدارية والقيادية والمهنية يمكن تبين ما يلي :

١ ـ أنه ما من مستوى من المستويات الإدارية الثلاث إلا وهو يُمارس الأدوار الإدارية والقيادية والمهنية (التخصصية) بدرجة أوبأخرى .

٢ ـ أن مدى أوقدر الممارسة لكل دور من هذه الأدوار يختلف من مستوى إداري إلى آخر، وفي هذا الصدد يمكن أن نتبين الآتي :

أ ـ أن الدور الإداري هو الدور المسيطر على نشاط مستوى الإدارة العليا، يليه الدور القيادي يليه الدور المهني، وذلك بناء على طبيعة هذه الأدوار وأهميتها النسبية لدى هذا المستوى، ومن ثم، فإن الباحث يرى ضرورة أن تتوافر المهارات التالية في شاغلي وظائف مستوى الإدارة العليا :

ـ أولا المهارات والقدرات الذهنية والتنظيمية بدرجة أساسية .

ـ يلي ذلك في الأهمية توافر المهارات والقدرات الإنسانية .

ـ ثم أخيرا المهارات والقدرات الفنية/ التخصصية .

ب ـ أن الدور الإداري والدور القيادي هما الدوران الغالبان على نشاط مستوى الإدارة الوسطى بدرجات متقاربة يليهما الدور المهني. ومن ثم، فإن الباحث يرى ضرورة أن يتوافر في شاغلي هذا المستوى الإداري :

- المهارات والقدرات الذهنية والتنظيمية، وكذلك المهارات والقدرات الإنسانية.

- ثم يليهما القدرات والمهارات الفنية .

جـ- أن الدور القيادي هو الغالب على نشاط مستوى الإدارة الإشرافية يليه كل من الدور الإداري والدور المهني. ومن ثم فإن الباحث يرى ضرورة أن يتوافر في شاغلي هذا المستوى الإداري :

- المهارات والقدرات الإنسانية بالدرجة الأولى .

- ثم يلي ذلك كل من المهارات والقدرات الذهنية والتنظيمية، والمهارات والقدرات الفنية التخصصية .

هذا عن جهد الباحث في هذا الصدد، فماذا عن آراء ومواقف رجال الفكر الإداري العربي المعاصرين ؟

هذا ما سيتم تناوله في الجزء التالي من هذا البحث .

الفصل الثالث

بيان وتحليل نتائج البحث

٣ .بيان وتحليل نتائج البحث

٣ . ١ ماهية العلاقة وأهم الخصائص المميزة للدور القـيـادي والإداري

٣ . ١ . ١ نتائج التساؤل عن العلاقة بين كل من القيادة والإدارة

وذلك طبقا للجدول المرفق (رقم ٢)

١ ـ تبين أن الغالبية العظمى من مفردات مجتمع البحث (١ ,٩٨٪) يرون أن القيادة والإدارة ليسا مترادفين ومقتضى ذلك أن طبيعة الدور القيادي هي بخلاف طبيعة الدور الإداري .

وبدهي فما دامت طبيعة كل من الدورين مختلفة فإن مقومات وسمات كل منهما تختلف عن الآخر ، وعلى ضوء ذلك يمكن القول بأهمية الوقوف على المقومات المطلوب توافرها في كل من القائم بالدور القيادي (القائد تجاوزا)[(١)] ، والقائم بالدور الإداري (المدير تجاوزا) ، وهذا ما يسعى إليه هذا البحث .

٢ ـ أن النسبة الكبرى نسبيا (٨ ,٣٩٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن القيادة والإدارة نشاطان متداخلان .

---

(١) والباحث كما سبق أن بين ممن يرى أن القيادة لا ترتبط بشخص معين ، وأنها ليست مقصورة علي أشخاص بعينهم هم الذين أطلق عليهم لقب القادة ، و كذلك الأمر مع الإدارة ، فإنها بدورها لا ترتبط بشخص معين وأنها ليست مقصورة على أشخاص بعينهم هم الذين نطلق عليهم لقب المديرين .

ومقتضى ذلك أنهما ليسا مترادفين ـ كما سبقت الإشارة ـ وأنهما في الوقت نفسه ليسا مستقلين تماما عن بعضهما البعض ـ ولعل هذا التوجه لهذا القطاع من مفردات مجتمع البحث متوافق إلى حد ما مع التوجه المعاصر للفكر الإداري المعاصر في هذا الخصوص ومتوافق كذلك مع واقع قيام الكثير من المسئولين بممارسة كل من الدورين ؛ سواء تم ذلك في شكل متعاقب أم غير متعاقب.

وتجدر الإشارة إلى أن من هم في درجة أستاذ مساعد ترتفع لديهم نسبة الذين يرون أن القيادة والإدارة نشاطان متداخلان عن كل من هم في درجة أستاذ، وأستاذ مشارك في هذا الصدد، ولعل ذلك قد يشير إلى التقارب الفكري بين من هم في درجة أستاذ مساعد وبين التوجهات الحديثة لرجال الفكر الإداري المعاصر.

٣ـ كذلك تبين وجود قطاع ملحوظ من مفردات مجتمع البحث (٣٢٪) يرى أن الإدارة أعم من القيادة. وعلى ضوء ذلك يمكن القول :

أـ إن هذا التوجه لهذا القطاع ليس توجهاً مستحدثاً من قبلهم، وإنما هو بمثابة استمرار لتوجه سابق لديهم في هذا الصدد.

ب ـ إن هذا التوجه يتوافق مع التوجه التقليدي للفكر الإداري الذي ظل سائدا لفترة طويلة على امتداد القرن العشرين.

جـ ـ إن مفردات البحث ممن هم في درجة أستاذ ترتفع لديهم نسبة هذا التوجه التقليدي (النظر إلى الإدارة على أنها أعم من القيادة) لتصل إلى (٦, ٤٧٪) أي أعلى (٦, ١٥٪) عن المتوسط وفى المقابل فإن من هم في درجة أستاذ مساعد تنخفض النسبة لديهم إلى (٩, ٢٥٪) أي أقل (١, ٦٪) عن المتوسط.

ولعل هذا يشير مرة أخرى إلى وجود تطور وتقارب في آراء من هم في درجة أستاذ مساعد من مواقف الفكر الإداري المعاصر ، وذلك على خلاف موقف وآراء من هم في درجة أستاذ حيث ترتفع لديهم نسبة أصحاب التوجه التقليدي الذي ظل سائدا لفترة طويلة على مدار القرن العشرين ، المخالفين للتوجه الحالي للفكر الإداري المعاصر .

الجدول رقم (٢) تحليل آراء مفردات البحث تجاه طبيعة العلاقة بين القيادة والإدارة بحسب درجاتهم العلمية

الدرجة العلمية	أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ		الإجمالي	
الاستجابة	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك
الإدارة أعم من القيادة	٢٥,٩	١٥	٣٣,٣	٨	٤٧,٦	١٠	٣٢	٣٣
القيادة أعم من الإدارة	٦,٩	٤	٨,٣	٢	٤,٨	١	٦,٨	٧
القيادة والإدارة نشاطان متكاملان	١,٧	١	٤,٢	١	٤,٨	١	٢,٩	٣
القيادة والإدارة نشاطان مستقلان	٢٢,٤	١٣	١٢,٥	٣	٤,٨	١	١٦,٥	١٧
القيادة والإدارة نشاطان متداخلان	٤١,٤	٢٤	٣٧,٥	٩	٣٨,١	٨	٣٩,٨	٤١
الإجمالي	٩٨,٣	٥٧	٩٥,٣	٢٣	١٠٠	٢١	٩٨,١	١٠١
القيادة والإدارة مترادفان	١,٧	١	٤,٢	١	٠٠	٠٠	١,٩	٢
الإجمالي	١٠٠	٥٨	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠٣

٣ . ١ . ٢ نتائج التساؤل عن التأثير الإيجابي ؛ هل هو نشاط قيادي أم نشاط إداري في المقام الأول

(وذلك طبقا للجدول رقم (٣) المرفق)

١ ـ ترى الغالبية العظمى (٨٩,٣٪) من مفردات مجتمع البحث أن القيادة هي نشاط سلوكي تأثيري في المقام الأول وليست الإدارة .

ولعل هذا التوجه يتوافق مع توجه الفكر الإداري المعاصر في هذا الخصوص من منطلق النظر إلى الدور القيادي على أنه التعامل والتفاعل والتأثير في البشر أوالمرؤوسين ومن منطلق أن جوهر الدور القيادي هو «التأثير» الإيجابي في الآخرين.

٢ ـ وجود نسبة ضئيلة (٩ , ١٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن الإدارة نشاط سلوكي تأثيري في المقام الأول، ووجود نسبة تقدر بـ (٨ , ٧٪) ترى أن القيادة والإدارة كلاهما نشاط سلوكي تأثيري.

ولعل ذلك يشير إلى الحاجة إلى مراجعة حقيقة مفهوم وجوهر الدور القيادي لدى هؤلاء، والحاجة إلى المتابعة والتحليل للتطورات الإدارية المعاصرة في هذا الصدد.

٣ـ وتجدر الإشارة إلى ارتفاع نسبة الذين يرون أن القيادة نشاط سلوكي تأثيري في المقام الأول عن المتوسط العام البالغ (٣ , ٨٩٪) لدى كل من :

أ ـ من هم في درجة أستاذ مساعد إلى (٤ , ٩١٪)

ب ـ المنتسبين لأقسام العلوم الأمنية حيث بلغت (١٠٠٪)

جـ ـ العسكريين من مفردات مجتمع البحث حيث بلغت (١٠٠٪)

كذلك يرى الباحث أن هذا توجه إيجابي لدى هذه الشرائح من مفردات مجتمع البحث، وذلك من منطلق توافقه إلى حد ما مع التوجه الحالي للفكر الإداري المعاصر في هذا الخصوص.

الجدول رقم (٣) تحليل آراء مفردات البحث تجاه كون القيادة أم الإدارة نشاطاً سلوكياً تأثيرياً في المقام الأول بحسب درجاتهم العلمية

الدرجة العلمية	أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ		الإجمالي	
الاستجابة	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك
القيادة نشاط سلوكي تأثيري في المقام الأول	٩١,٤	٥٣	٨٣,٣	٢٠	٩٠,٥	١٩	٨٩,٣	٩٢
الإدارة نشاط سلوكي تأثيري في المقام الأول	١,٧	١	٠٠	٠٠	٤,٨	١	١,٩	٢
كلاهما نشاط سلوكي تأثيري في المقام الأول	٦,٩	٤	١٦,٧	٤	٠٠	٠٠	٧,٨	٨
استجابة معيبة	٠٠	٠٠	٠٠	٠٠	٤,٨	١	١	١
الإجمالي	١٠٠	٥٨	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠٣

٣. ١. ٣ نتائج التساؤل عن النشاط الذهني ؛ هل هو نشاط قيادي أم نشاط إداري في المقام الأول

(وذلك طبقا للجدول رقم (٤))

١ ـ ترى الغالبية العظمى (٩ , ٧٠٪) من مفردات مجتمع البحث أن الإدارة هي نشاط ذهني في المقام الأول ـ يرتبط بتحديد وبلورة كل من الرؤية المستقبلية للمنظمة (Vision)، ورسالة المنظمة (Mission) والفرص البيئية المتاحة . . . وليست القيادة في المقابل .

ولعل هذا التوجه في آراء مفردات البحث ـ يتوافق إلى حد ما مع التوجه الحالي للفكر الإداري المعاصر في هذا الخصوص .

٢ ـ وجود نسبة من مفردات البحث تقدر بـ (٤ , ٢١٪) ترى أن القيادة نشاط ذهني في المقام الأول ولعل هذه الشريحة من مفردات مجتمع البحث في حاجة إلى تطوير ومراجعة حقيقة مفهوم وجوهر الدور الإداري لديهم .

٣ـ وجود نسبة (٨ , ٧٪) من مفردات مجتمع البحث ترى أن كلا من الدور القيادي والدور الإداري هما نشاطان ذهنيان في المقام الأول ولعل اللبس هنا قد جاء من منطلق النظر إلى النشاط الذهني على أنه مطلب أساسي لأي نشاط هادف، ولكن التساؤل هنا عن مدى الحجم والحيز الزمني المطلوب تخصيصه لهذا النشاط الذهني عند ممارسة الدور القيادي، وعند ممارسة الدور الإداري، ولعل هذا هو الذي فطنت إليه الغالبية العظمى من مفردات مجتمع هذا البحث.

٤ـ وفى هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى ارتفاع نسبة الذين يرون أن الإدارة هي نشاط ذهني في المقام الأول عن المتوسط العام البالغ (٩ , ٧٠٪) لدى كل من :

أ ـ من هم في درجة أستاذ مساعد حيث بلغت (٩ , ٧٥٪).

ب ـ المنتسبين لأقسام العلوم الأمنية حيث بلغت (٩١٪).

جـ ـ العسكريين من مفردات مجتمع البحث حيث بلغت (٧ , ٩٦٪).

وهذا توجه إيجابي لدى هذه الشرائح من مفردات البحث من وجهة نظر الباحث ـ من منطلق توافقه إلى حد ما مع التوجه الحالي للفكر الإداري المعاصر في هذا الخصوص.

الجدول رقم (٤) تحليل آراء مفردات البحث تجاه كون القيادة أم الإدارة نشاطاً ذهنياً في المقام الأول بحسب درجاتهم العلمية

الدرجة العلمية	أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ		الإجمالي	
الاستجابة	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك
القيادة نشاط ذهني في المقام الأول	١٧,٢	١٠	٢٠,٨	٥	٣٣,٣	٧	٢١,٤	٢٢
الإدارة نشاط ذهني في المقام الأول	٧٥,٩	٤٤	٦٢,٥	١٥	٦٦,٧	١٤	٧٠,٩	٧٣
كلاهما نشاط ذهني في المقام الأول	٦,٩	٤	١٦,٧	٤	٠٠	٠٠	٧,٨	٨
الإجمالي	١٠٠	٥٨	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢١	١٠٠	١٠٣

٣ .١ .٤ نتائج التساؤل عن الاهتمام البيئي لكل من الإدارة والقيادة

١ ـ النتائج فيما يتعلق بالاهتمام بالبيئة الداخلية لكل من الإدارة والقيادة

(وذلك طبقا للجدول رقم (٥)) :

١ ـ تبين أن غالبية مفردات مجتمع البحث (٥٥٪) ترى أن الاهتمام الأكبر بالبيئة الداخلية يكون من قبل القيادة أوالقائد (القائم بالدور القيادي) .

ويرى الباحث أن هذا التوجه يتوافق مع كون جوهر الدور القيادي هو التأثير في المرؤوسين ـ وبدهي أن إحداث هذا التأثير يستلزم أن يكون هؤلاء المرؤوسون حضوراً، ومتواجدين في نطاق البيئة الداخلية حيث توجد سيطرة وسلطة القائد (القائم بالدور القيادي)(*) .

(*) وذلك من منطلق كون البيئة الداخلية تشمل كافة العناصر التي للقائد أو المدير سيطرة و سلطة عليها .

٢ـ وفى المقابل فإن هناك شريحة تقدر بـ (٣, ٣٣٪) من مفردات مجتمع البحث ترى أن الاهتمام الأكبر بالبيئة الداخلية يكون من قبل المدير (أوالقائم بالدور الإداري).

ويرى الباحث أن هذا التوجه لا يتوافق مع كون جوهر الدور الإداري نشاطاً ذهنياً يتعلق بتحديد وبلورة رؤية ، ورسالة المنظمة والفرص المتاحة وهذه عناصر ترتبط بدرجة كبيرة بالبيئة الخارجية أكثر من ارتباطها بالبيئة الداخلية .

وتجدر الإشارة في هذا الخصوص إلى ارتفاع نسبة الذين يرون أن الاهتمام الأكبر بالبيئة الداخلية يكون من قبل القيادة (أوالقائم بالدور القيادي) بنسبة أكبر من المتوسط العام (٥٥٪) لدى كل من :

أ ـ من هم في درجة أستاذ مساعد حيث بلغت (٣, ٦٠٪) .

ب ـ العسكريين من مفردات مجتمع البحث حيث بلغت (١, ٦٢٪) .

جـ ـ المنتسبين لأقسام العلوم الأمنية حيث بلغت (٣, ٨٣٪) .

ويرى الباحث أن هذا توجه إيجابي لدى هذه الشرائح الثلاث من مفردات مجتمع البحث .

الجدول رقم (٥) تحليل آراء مفردات البحث تجاه كون الاهتمام الأكبر بالبيئة الداخلية هو من جانب القيادة أم الإدارة بحسب درجاتهم العلمية

الدرجة العلمية	أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ		الإجمالي	
الاستجابة	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك
القيادة اهتمامها الأكبر هو بالبيئة الداخلية	٦٠,٤	٣٥	٤٥,٨	١١	٥٥	١١	٥٥,٩	٥٧
الإدارة اهتمامها الأكبر هو بالبيئة الداخلية	٢٩,٣	١٧	٣٧,٥	٩	٤٠	٨	٣٣,٣	٣٤
كلاهما اهتمامهما الأكبر هو بالبيئة الداخلية	٨,٦	٥	١٦,٧	٤	٥	١	٩,٨	١٠
استجابة معيبة	١,٧	١	٠٠	٠٠	٠٠	٠٠	١	١
الإجمالي	١٠٠	٥٨	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢٠	١٠٠	١٠٢

٢ ـ النتائج فيما يتعلق بالاهتمام بالبيئة الخارجية لكل من الإدارة والقيادة

(وذلك طبقا للجدول رقم (٦))

١ ـ تبين أن غالبية مفردات مجتمع البحث (٦١,٨٪) ترى أن الاهتمام الأكبر من قبل الإدارة (أوالقائم بالدور الإداري) موجه لتحليل ودراسة البيئة الخارجية .

ويرى الباحث أن هذا التوجه يتوافق مع كون جوهر الدور الإداري نشاطاً ذهنياً يتعلق بتحديد وبلورة رؤية ورسالة المنظمة ، والفرص المتاحة ، وهذه عناصر ترتبط بدرجة كبيرة بالبيئة الخارجية أكثر من ارتباطها بالبيئة الداخلية كما سبقت الإشارة بالبند السابق .

٢ ـ وجود نسبة من مفردات البحث (٢٨,٤٪) ترى أن البيئة الخارجية هي موضع الاهتمام الأكبر من قبل القيادة أوالقائم بالدور القيادي .

ويرى الباحث أن هذا التوجه لا يتوافق مع جوهر الدور القيادي حيث يتوافق معه الاهتمام الأكبر بالبيئة الداخلية كما سبقت الإشارة بالبند السابق .

٣ـ كذلك تبين في هذا الخصوص ارتفاع نسبة الذين يرون أن الاهتمام الأكبر من قبل الإدارة (أوالقائم بالدور الإداري) موجه لتحليل ودراسة البيئة الخارجية بنسبة أكبر من المتوسط العام (٨, ٦١٪) لدى كل من شرائح مفردات البحث التالية :

أ ـ من هم في درجة أستاذ مساعد حيث بلغت (٢, ٦٧٪) .

ب ـ المنتسبين لأقسام العلوم الأمنية حيث بلغت (٣, ٨٣٪) .

جـ ـ العسكريين من مفردات مجتمع البحث حيث بلغت (٩, ٧٥٪) .

وتوجه هذه الشرائح من وجهة نظر الباحث هو توجه إيجابي من قبلهم ، وذلك من منطلق توافقه مع كون الدور الإداري بمثابة نشاط ذهني في المقام الأول يتعلق بتحديد وبلورة رؤية ورسالة المنظمة ، وتحليل الفرص البيئية المرتبطة بالبيئة الخارجية .

الجدول رقم (٦) تحليل آراء مفردات البحث تجاه كون الاهتمام الأكبر بالبيئة الخارجية هو من جانب القيادة أم الإدارة بحسب درجاتهم العلمية

الدرجة العلمية	أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ		الإجمالي	
الاستجابة	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك
القيادة اهتمامها الأكبر هو بالبيئة الخارجية	٢٥, ٩	١٥	٢٩, ٢	٧	٣٥	٧	٢٨, ٤	٢٩
الإدارة اهتمامها الأكبر هو بالبيئة الخارجية	٦٧, ٢	٣٩	٥٠	١٢	٦٠	١٢	٦١, ٨	٦٣
كلاهما اهتمامهما الأكبر هو بالبيئة الخارجية	٦, ٩	٤	٢٠, ٨	٥	٥	١	٩, ٨	١٠
الإجمالي	١٠٠	٥٨	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢٠	١٠٠	١٠٢

الخلاصة : على ضوء نتائج البحث ومن جميع ما سبق فيما يتعلق بماهية كل من الدور القيادي والدور الإداري ، يتبين أن من الخصائص المميزة لكل من هذين الدورين ، وذلك طبقا لآراء الغالبية العظمى من مفردات البحث ما يلي :

١ ـ أن لكل من الدور القيادي والدور الإداري ماهيته المتميزة، وأنهما ليسا مترادفين.

٢ ـ أن كلا الدورين، وإن كان لكل منهما ماهيته المتميزة، فإنهما مع هذا يعدان دورين متداخلين، وذلك من منطلق تداخل واشتراك الدور الإداري مع الدور القيادي، وتداخل الدور القيادي مع الدور الإداري في بعض الأنشطة أوالممارسات في واقع الممارسة الفعلية لكلا الدورين، حيث إن كثيراً من الرؤساء يمارسون كلا الدورين في تعاقب أو دون تعاقب فمعظم الرؤساء يتقلبون بين ممارسة الدور الإداري عندما يغلب عليه النشاط الذهني المتعلق بتحديد وبلورة الرؤية والرسالة والأهداف والخطط والبرامج، وممارسة الدور القيادي عندما يغلب عليه النشاط السلوكي التأثيرى المتعلق بالتأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين، لحثهم على تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة، ومن ثم تحقيق الأهداف ومن ثم الرسالة والرؤى التي قام الدور الإداري بصياغتها وبلورتها وتحديدها..

٣ ـ أن الدور القيادي يغلب عليه أنه نشاط سلوكي تأثيري يسعى للتأثير الايجابي في سلوك المرؤوسين؛ لحثهم على تحقيق الغايات والأهداف التنظيمية.

٤ ـ أن الدور الإداري يغلب عليه أنه نشاط ذهني في المقام الأول يسعى لتحديد وبلورة رؤية ورسالة المنظمة، والفرص البيئية المتاحة والأهداف والخطط والبرامج الموضوعة.

٥ ـ أن جل اهتمام الدور القيادي موجه لتحليل ودراسة البيئة الداخلية في المقام الأول، ثم تحليل ودراسة البيئة الخارجية في المقام الثاني.

٦ ـ أن جل اهتمام الدور الإداري موجه لتحليل ودراسة البيئة الخارجية في المقام الأول، ثم تحليل ودراسة البيئة الداخلية في المقام الثاني .

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تتوافق إلى حد كبير مع تحليلنا السابق لطبيعة كل من الدور القيادي والدور الإداري .

وعلى ضوء هذا الفهم وهذا الإدراك للماهية المتميزة لكل من الدور الإداري والدور القيادي، يتبين مدى أهمية الوقوف على ماهية المقومات المطلوبة لممارسة كل من الدور القيادي، والدور الإداري، من منطلق أن تميز كل من الدورين يستتبعه حتما تميز المقومات المطلوبة لتفعيل كل من هذين الدورين، وذلك طبقا لآراء ووجهة نظر مفردات مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس المنتسبين أوالمتعاملين مع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

٣ .٢المقومات والعناصر القيادية، والإدارية،والمشتركة، المطلوب توافرها في القائم بالدور القيادي، والإداري

٣ .٢ .١ المقومات والعناصر القيادية المطلوب توافرها في القائم بالدور القيادي بدرجة أكبر من توافرها في القائم بالدور الإداري

لقد أسفر استقراء آراء مفردات البحث في هذا الصدد، وطبقا للجدول المرفق (جدول رقم (٦)) عن أن المقومات والعناصر التالية وبحسب ترتيب أهميتها، والتي يقع وسطها الحسابي في الفئة الثانية (فئة العناصر المهمة للقائد أكثر) والتي تتراوح درجات وسطها بين (١,٨١ ـ ٢,٦) يعد توافرها أكثر أهمية فيمن يقوم بالدور القيادي أكثر من أهميتها فيمن يقوم بالدور الإداري :

١ ـ مقوم المهابة (بند رقم ٦٠ بالاستبانة)

حيث يكون سمة وسلوك القائم بالدور القيادي هو محبة مرؤوسيه له وخشيتهم منه، وقد جاء هذا المقوم في المركز الأول في ترتيب المقومات القيادية من وجهة نظر مفردات البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (١,٩٣٢)، بانحراف معياري قدره (٠,٧٥٧) مما يشير إلى تركز الاستجابات وعدم تشتتها، وحيث بلغت نسبة من يرون أهمية هذا المقوم قيادياً (٧٨,٦٪) من مفردات مجتمع البحث منهم ٣٠,١٪ يرون أن هذا المقوم مهم للقائد فقط، (٤٨,٥٪) يرون أنه مهم للقائد بدرجة أكبر من أهميته للمدير، وهذا يدل على أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي.

ويرى الباحث أن أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي أمر بدهي؛ نظرا لأن هذا المقوم من وجهة نظر الباحث هو بمثابة جمع لسمات ومقومات القيادة الأخرى، فضلا عن أهميته الذاتية كمقوم قيادي؛ نظرا لتوافقه مع كون التأثير الإيجابي في المرؤوسين هو جوهر الدور القيادي، ولاشك أن محبة المرؤوسين لقائدهم كعنصر أول من عناصر مفهوم المهابة هي بمثابة مصدر للتأثير الإيجابي عليهم من قبل هذا القائد، فضلا عن أن خوفهم وخشيتهم منه كعنصر ثان من عناصر مفهوم المهابة هو بمثابة مصدر ثان إضافي لتأثير القائد على مرؤوسيه.

وعلى ضوء ما سبق يتبين مدى ارتباط هذا المفهوم «المهابة» بالدور القيادي، ومدى أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي.

٢ ـ مقوم القدوة (٣٦)

حيث يتميز سلوك الشخص المسئول عن الآخرين بضرب المثل لمرؤوسيه والتزامه بما يأمر به، وموافقة أفعاله لأقواله، وقد جاء هذا المقوم في المركز الثاني كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث، حيث:

١ ـ بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٠٧ , ٢).

٢ ـ والانحراف المعياري (٩٢١ , ٠) ما يشير إلى تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد، وعدم تشتتها.

وحيث بلغت نسبة من يرون أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي (٧٠٪) من مفردات مجتمع البحث، منهم (١ , ٣٠٪) يرون أن هذا المقوم مقوم مهم للقائد فقط، في حين يرى (٩ , ٣٩٪) أنه مقوم مهم للقائم بالدور القيادي بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري.

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي، ويرى الباحث أن هذا أمر بدهي، نظرا لأن مقتضى مقوم القدوة، وضرب المثل وموافقة الأفعال للأقوال يعد مصدرا للتأثير في المرؤوسين يتوافق مع كون التأثير هو جوهر الدور القيادي.

٣ ـ مقوم المعرفة والقدرة الإشرافية (٧)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الثالث كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث:

١ ـ بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (١٦ , ٢).

٢ ـ والانحراف المعياري (٧١١ , ٠)، ما يشير إلى تمركز الاستجابات وعدم تشتتها في هذا الصدد.

وحيث بلغت نسبة من يرون أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي (٨ , ٧٣٪) من مفردات مجتمع البحث، منهم (٦ , ١٤٪) يرون أن هذا المقوم مقوم مهم للقائد فقط، و(٢ , ٥٩٪) يرون أنه مقوم مهم للقائم بالدور القيادي بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري.

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي، ويرى الباحث أن هذا المقوم يتوافق مع كون التأثير هو جوهر الدور القيادي، فبدهي أن توافر القدرة على الإشراف الفعال يعد مصدرا لتعزيز وتنمية التأثير القيادي.

٤ ـ مقوم الفصاحة وحسن التعبير عن الآراء والأفكار (٢٩)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الرابع كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث:

١ ـ بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (١٦ , ٢).

٢ ـ والانحراف المعياري (٧٥١ , ٠) ما يشير إلى تمركز الاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

وحيث بلغت نسبة من يرون أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي (٩ , ٦٨٪) من مفردات مجتمع البحث منهم (٤ , ١٨٪) يرون أن هذا المقوم مهم للقائد فقط و(٥ , ٥٠٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد بدرجة أكبر من أهميته للمدير.

ولاشك أن ذلك يشير إلى أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي، ويرى الباحث أن هذا أمر بدهي، يتوافق مع كون التأثير الإيجابي هو جوهر الدور القيادي، فالفصاحة وحسن التعبير عن الآراء والأفكار تعد مصدراً مهماً للتأثير الإيجابي في المرؤوسين، وصدق من قال إن من البيان لسحرا.

٥ ـ مقوم التماسك في مواجهة المواقف الصعبة (١٤)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الخامس كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث :

١ ـ بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (١٧ , ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٦٩٢ , ٠) وهذا يدل على تمركز الاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

وحيث بلغت نسبة من يرون أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي (٨ , ٧٤٪) منهم (٧ , ١١٪) يرون أن هذا المقوم مهم للقائد فقط و(١ , ٦٣٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد بدرجة أكبر من أهميته للمدير .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات مجتمع البحث ، ويوافق الباحث على هذا وذلك من منطلق أن ثبات وتماسك القائد في مواجهة المواقف الصعبة يزيد من مكانته لدى مرؤوسيه ، ويسهم في تدعيم قدرته التأثيرية التي هي قوام الدور القيادي ، بخلاف تردده أوانهياره أوتهربه من مواجهة المصاعب وتبعاتها ، فإن هذا يسهم في تقويض تأثيره القيادي .

٦ ـ توافق النمط القيمى للقائم بالدور القيادي للنمط القيمى لمرؤوسيه (٣٣)

حيث جاء ترتيب هذا المقوم في المركز السادس كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث ، حيث :

١ ـ بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (١٨ , ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٠٠٧ , ١) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

وحيث بلغت نسبة من يرون أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي (٩ , ٦٩٪) منهم (٢ , ٢٥٪) يرون أن هذا المقوم مهم للقائد فقط و(٧ , ٤٤٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد بدرجة أكبر من أهميته للمدير .

ولا شك أن ذلك يبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

والباحث بدوره يؤيد ذلك من منطلق أن هذا التوافق القيمى بين القائد ومرؤوسيه يسهم في تعزيز تأثير القائد في مرؤوسيه هذا التأثير الذي هو جوهر الدور القيادي .

٧ ـ اكتمال القوة والطاقة الجسمانية (١١)

حيث يرى (٦٤٪) من مفردات مجتمع البحث أن هذا المقوم من المقومات القيادية المهمة منهم :

١ ـ (٥ , ١٥٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد فقط .

٢ ـ (٥ , ٤٨٪) يرون أنه مهم للقائد بدرجة أكبر من أهميته للمدير .

وحيث بلغ :

أ ـ المتوسط الحسابي لاستجابات مفردات مجتمع البحث (٢٣ , ٢) .

ب ـ والانحراف المعياري (٧٥٧ , ٠)، ما يدل على تمركز الاستجابات وعدم تشتتها .

وعلى ضوء ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي ، وقد جاء في المركز السابع من حيث الأهمية ، كذلك يرى الباحث أن القوة والصحة الجسمانية تعين القائد على القيام بمسئولياته تجاه عمله ، وتجاه رؤسائه ، فضلا عن القيام بمسئولياته تجاه مرؤوسيه ، ومن ثم تعزيز تأثيره القيادي الذي هو جوهر الدور القيادي .

٨ ـ الصبر والمثابرة في مواجهة العقبات والتحديات والأزمات (٤٤)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الثامن من حيث الأهمية كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث :

١ ـ بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢٤ , ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٨٢٢ , ٠) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (١ , ٦٤) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٥ , ١٧٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد فقط .

ب ـ (٦ , ٤٦٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد بدرجة أكبر من أهميته للمدير .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

ويرى الباحث أن صبر القائد وعدم تعجله الأمور قبل أوانها ، ومثابرته في مواجهة العقبات والتحديات والأزمات يزيد من مكانته وتقديره لدى مرؤوسيه ـ ولدى رؤسائه ، ما يزيد ويعزز تأثيره القيادي .

٩ ـ مقوم القدرة على نقل وإيصال الأفكار والآراء بوضوح للمرؤوسين والآخرين (٣٠)

وقد جاء هذا المقوم في المركز التاسع من حيث الأهمية كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث :

١ ـ بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢٥ , ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٧٨٩ , ٠) وهذا يدل على تمركز قوى للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٦٨٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٦ , ١٣٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد فقط .

ب ـ (٤ , ٥٤٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد بدرجة أكبر من أهميته للمدير .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد ، حيث إن قدرة القائد على نقل وإيصال أفكاره وآرائه بوضوح إلى مرؤوسيه ، وتفسير ما غمض والتبس عليه من أوامر وتعليمات هي من ألزم الأمور لنجاح القائد في مهمته ، ومن ثم تزايد وتعزيز تأثيره القيادي .

١٠ ـ مقوم الرحمة واللين ونبذ العنف والقهر والغلظة والقسوة في تعاملاته ومعاملته لمرؤوسيه (٤٦)

ويقع في المركز العاشر من حيث الأهمية كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجابات مفردات البحث (٢٦ , ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٧٧٩ , ٠) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (١ , ٦٥٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٦ , ١٤٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد فقط .

ب ـ (٥ , ٥٠٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد بدرجة أكبر من أهميته للمدير .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

ويوافق الباحث على أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي حيث إن رحمة القائد في تعاملاته مع مرؤوسيه تزيد من محبتهم له ومن ثم تزيد من تأثيره الإيجابي فيهم ، في حين أن قسوته وغلظته في تعاملاته معهم تزيد من نفورهم منه ، مما يضعف من تأثيره القيادي عليهم .

١١ ـ مقوم قدرة القائد على تحمل مسئولية أخطائه وأخطاء مرؤوسيه (١٥)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الحادي عشر من حيث الأهمية كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجابات مفردات البحث (٢٨ , ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٧٨٥ , ٠) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد فضلا عن أن (٦٦٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٦ , ١٢٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد فقط .

ب ـ (٤ , ٥٣٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد بدرجة أكبر من أهميته للمدير .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

وبدهي أن إقدام القائم بالدور القيادي على تحمل مسئولية أخطائه وأخطاء مرؤوسيه ـ وعدم تنصله من تلك الأخطاء، وعدم تهربه من تحمل تبعات هذه الأخطاء ـ يزيد من ثقة مرؤوسيه به واطمئنانهم إليه، مما يزيد ويعزز تأثيره القيادي فيهم .

١٢ ـ مقوم الاتصالات وحسن الاستماع للمرؤوسين والآخرين (٣١)

واحتل هذا المقوم المركز الثاني عشر من حيث الأهمية كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢٩ , ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٧٢٣ , ٠) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٢ , ٦٣٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٧ , ١١٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد فقط .

ب ـ (٥ , ٥١٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد بدرجة أكبر من أهميته للمدير .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

ويؤيد الباحث ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد، فقدرة القائم بالدور القيادي على حسن الإنصات لمرؤوسيه وحرصه على تفهم مشاعرهم

وأحاسيسهم والتعرف على مطالبهم والوقوف على مشاكلهم يزيد من مكانته لدى مرؤوسيه، ويقوى ويعزز من تأُثيره القيادي الإيجابي فيهم.

١٣ ـ مقوم الإيمان والثقة في المرؤوسين (٢)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الثالث عشر من حيث الأهمية كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ:

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢,٣٤).

٢ ـ والانحراف المعياري (٠,٦٩٤) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

فضلا عن أن (٥٥,٤٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم:

أ ـ (١١,٧٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط.

ب ـ (٤٣,٧٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري.

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث.

ويتفق رأى الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد، حيث إن إيمان القائد بمرؤوسيه وثقته فيهم تقوي وتدعم العلاقة الطيبة بين القائد ومرؤوسيه، مما يدعم ويعزز تأثيره القيادي فيهم.

١٤ ـ مقوم حسن الخلق وعدم الفحش في الأقوال والأفعال مع المرؤوسين ومع الآخرين (٢٥)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الرابع عشر من حيث الأهمية كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٣٥ , ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٧١٠ , ٠) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٤٥ , ٥٣٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٦٥ , ١٢٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط .

ب ـ (٨ , ٤٠٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد .

١٥ ـ مقوم الواقعية والحرص على مراعاة ظروف المرؤوسين الشخصية وقدرتهم الفعلية (٦٣)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الخامس عشر من حيث الأهمية كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢,٣٥) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٠,٨٦٠) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٦١,٢٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (١٤,٦٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط .

ب ـ (٤٦,٦٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد .

١٦ ـ الحسم في التوجيه وإصدار القرارات في المواقف التي يكتنفها الغموض والتضارب في الآراء، والانقسام في المواقف والتوجهات (٥٢)

وقد جاء هذا المقوم في المركز السادس عشر من حيث الأهمية كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢,٣٨) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٠,٩٩١) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٥٩,٢٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٤ , ١٨٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط .

ب ـ (٨ , ٤٠٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأى الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد .

١٧ ـ مقوم الانتماء اللغوي (وحدة اللغة بين الرئيس ومرؤوسيه)(٢٠)

وقد جاء هذا المقوم في المركز السابع عشر من حيث الأهمية كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٣٨ , ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٠٧٧ , ١) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٢ , ٦٠٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٤ , ١٩٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط .

ب ـ (٨ , ٤٠٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد .

١٨ ـ مقوم تنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف المرؤوسين (٣٩)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الثامن عشر من حيث الأهمية كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٤٦, ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٩١٦, ٠) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٣, ٥٧٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٧, ١١٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط .

ب ـ (٦, ٤٥٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأى الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد .

١٩ ـ مقوم الإيمان والثقة في النفس(٥)

وقد جاء هذا المقوم في المركز التاسع عشر من حيث الأهمية كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٥٢, ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٥٩٢, ٠) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٧, ٤٢٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٨٥, ٤٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط .

ب ـ (٨٥, ٣٧٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري ، والباقون (٣, ٥٧٪) يرونه مقوما مهما لكل من القائد والمدير .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد .

٢٠ ـ مقوم اكتمال الطاقة النفسية للقائم بالدور القيادي (١٣)

وقد جاء هذا المقوم في المركز العشرين من حيث الأهمية كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٥٣, ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٥٧٤, ٠) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٧, ٤٢٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٩, ٣٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط .

ب ـ (٨, ٣٨٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري ، والباقون (٣, ٥٧٪) يرونه مقوما مهما لكل من القائد والمدير .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث على ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد .

٢١ ـ مقوم الانتماء العقائدي (وحدة العقيدة) بين القائم بالدور القيادي وبين مرؤوسيه (١٧)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الحادي والعشرين من حيث الأهمية كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢,٥٤) .

٢ ـ والانحراف المعياري (١,١٩٥) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٥٥,٤ ٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (١٧,٥ ٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط .

ب ـ (٣٧,٩ ٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد .

٢٢ ـ مقوم الإيمان بالله (١)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الثاني والعشرين من حيث الأهمية كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٥٦ , ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٦٢١ , ٠) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٩ , ٣٦٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٨ , ٦٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط .

ب ـ (١ , ٣٠٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري ، والباقون (١ , ٦٣٪) يرونه مقوما مهما لكل من القائد والمدير .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

٢٣ ـ مقوم الموضوعية وعدم الانقياد للأهواء والمصالح والرغبات الذاتية (٥٤)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الثالث والعشرين من حيث الأهمية كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٥٩ , ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٨٣٤ , ٠) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٨ , ٣٩٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٧ , ١٠٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط .

ب ـ (١ , ٢٩٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري ، في حين يرى (٤ , ٥٢٪) أنه مقوم مهم لكل من القائد والمدير .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

تعقيب : يتوافق رأي الباحث إلى حد كبير مع ما انتهى إليه رجال الفكر الإداري العربي المعاصر في هذا الصدد ، وإذا جاز لنا أن نتحفظ ، فإن تحفظنا يتعلق بصفة أساسية بأمر واحد فقط كما سبق أن أشرنا وهو تدني ترتيب مقوم الإيمان بالله كمقوم قيادي لديهم حيث جاء في المرتبة الثانية والعشرين أي في المرتبة قبل الأخيرة من بين المقومات الأكثر أهمية المطلوب توافرها في القائم بالدور القيادي.

ولعل موقف الفكر الإداري العربي المعاصر في هذا الصدد يتشابه مع التغير الذي طرأ على موقف الفكر الإداري الغربي من مقوم الإيمان في القرن العشرين ـ مع الاختلاف في المنطلقات ـ حيث غاب مقوم الإيمان كمقوم قيادي لدى الفكر الإداري الغربي في دراسات النصف الثاني من القرن العشرين بعد أن كان ذا أهميه لديهم كمقوم قيادي في دراسات النصف الأول من القرن العشرين[1] ، وربما كان ذلك لديهم يعكس تغيرا في قيمهم

(١) عبد الشافي محمد أبو الفضل ، القيادة الإدارية في الإسلام ، مرجع سابق ، ص ٣٨ـ٤٢ .

ومنطلقاتهم الإيمانية، أما موقف مفردات البحث من رجال الفكر الإداري العربي المعاصر فيختلف من حيث:

١ ـ أنه لم يستبعد الإيمان بالله كمقوم قيادي بداية.

٢ ـ أن هذا التدني في ترتيبه كمقوم قيادي ـ في تقدير الباحث ـ كان نتاج اجتهادهم ونظرهم إلى هذا المقوم على أنه مقوم مشترك يلزم للمدير كذلك من وجهة نظر (١٠, ٦٣٪)منهم.

وقد سبق لنا من قبل مناقشة التحفظ على موقف الفكر الإداري الغربي المعاصر[1] في هذا الصدد، أما تحفظنا على موقف مفردات البحث من رجال الفكر الإداري العربي المعاصر، فيأتي من منطلق أن مقوم الإيمان بالله كمقوم قيادي له ارتباط وثيق وقوي بفعالية الدور القيادي؛ نظرا لتأثيره وارتباطه القوي بالمقومات والعناصر القيادية التالية التي أقر رجال الفكر الإداري العربي المعاصر أنفسهم (مفردات البحث) بأهميتها للقائد:

أ ـ مقوم الموضوعية وعدم الانقياد للأهواء والمصالح الذاتية.

ب ـ مقوم الثقة في النفس.

جـ ـ مقوم حسن الخلق وعدم الفحش في الأقوال والأفعال.

د ـ الصبر والمثابرة في مواجهة العقبات والتحديات والأزمات.

هـ ـ مقوم التماسك في مواجهة المواقف الصعبة.

وبدهي أن الإيمان بالله ينمي مقوم الموضوعية، فالاعتقاد في وجود الإله الرقيب الحسيب يجعل القائد يتحري العدل والموضوعية، والإيمان بالله وبصفات الكمال والجمال والجلال له سبحانه يدفع القائد للتخلق

---

(١) المرجع السابق، ص ٢٧١ـ٣٢٨.

بالأخلاق الحسنة، ويجعله كذلك يصبر ويثابر في مواجهة. الخطوب والأزمات والمواقف الصعبة، والإيمان بالله والثقة في نصر الله وتأييده يقوي ثقة القائد بنفسه.

تلك هي أهم المقومات والعناصر الواجب والمهم توافرها في القائم بالدور القيادي عند تصديه للقيام بهذا الدور وذلك من وجهة نظر مفردات البحث، وذلك كما هو مبين بالجدول التالي.

الجدول رقم (٧) مصغر ترتيب المقومات والعناصر المهم توافرها في القائم بالدور القيادي بدرجة أكبر من القائم بالدور الإداري

رقم العنصر	العبارة		الاستجابة						المتوسط	ترتيب الأهمية للعناصر
			مهمة للقائد فقط	مهمة للاثنين معا ولكن للقائد أكثر	مهمة للاثنين على حد سواء	مهمة للاثنين معا ولكن للمدير أكثر	مهمة للمدير فقط	المجموع		
٦٠	المهابة، بأن يكون نتاج سمته وسلوكه، محبة المرؤوسين له، وخوفهم منه، ولكنها محبه بغير جرأة، وخوف بغير كره، وأن يكون سلوكه مع مرؤوسيه «لين بلا ضعف وقوة بلا عنف»	ت	٣١	٥٠	٢٠	٢	٠	١٠٣	١,٩٣٢	١
		٪	٣٠,١٠	٤٨,٥٤	١٩,٤٢	١,٩٤	٠	١٠٠		
٣٦	القدوة وضرب المثل للمرؤوسين وللآخرين والالتزام بما يأمر به وموافقة أفعاله لأقواله	ت	٣١	٤١	٢٦	٣	٢	١٠٣	٢,٠٦٨	٢
		٪	٣٠,١٠	٣٩,٨١	٢٥,٢٤	١,٩١	١,٩٤	١٠٠		
٢٩	توافر الفصاحة وحسن التعبير عن الآراء والأفكار	ت	١٩	٥٢	٢٩	٣	٠	١٠٣	٢,١٥٥	٣
		٪	١٨,٤٤	٥٠,٤٩	٢٨,١٦	٢,٩١	٠	١٠٠		
٧	توافر المعرفة والمهارات والقدرات القيادية والإشرافية	ت	١٥	٦١	٢٣	٤	٠	١٠٣	٢,١٥٥	٤
		٪	١٤,٥٦	٥٩,٢٣	٢٢,٣٣	٣,٨٨	٠	١٠٠		

تابع... الجدول رقم (٧)

رقم العنصر	العبارة		الاستجابة						المتوسط	ترتيب الأهمية للعناصر
			مهمة للقائد فقط	مهمة للاثنين معا ولكن للقائد أكثر	مهمة للاثنين على حد سواء	مهمة للاثنين معا ولكن للمدير أكثر	مهمة للمدير فقط	المجموع		
١٤	القدرة على الثبات والتماسك في مواجهة المواقف الصعبة	ت	١٢	٦٥	٢٣	٢	١	١٠٣	٢,١٧٥	٥
		٪	١١,٦٥	٦٣,١١	٢٢,٣٣	١,٩٤	٠,٩٧	١٠٠		
٣٣	أن يتوافق نمطه القيمي وتحيزاته القيمية، مع النمط القيمي لمرؤوسيه وتحيزاتهم القيمية	ت	٢٦	٤٦	٢١	٦	٤	١٠٣	٢,١٨٤	٦
		٪	٢٥,٢٤	٤٤,٦٦	٢٠,٣٩	٥,٨٣	٣,٨٨	١٠٠		
١١	توافر واكتمال القوة والطاقة الجسمانية	ت	١٦	٥٠	٣٥	١	١	١٠٣	٢,٢٣٣	٧
		٪	١٥,٥٤	٤٨,٥٤	٣٣,٩٨	٠,٩٧	٠,٩٧	١٠٠		
٤٤	الصبر والمثابرة في مواجهة العقبات والتحديات والمشكلات والأزمات	ت	١٨	٤٨	٣٢	٤	١	١٠٣	٢,٢٤٣	٨
		٪	١٧,٤٨	٤٦,٦٠	٣١,٠٧	٣,٨٨	٠,٩٧	١٠٠		
٣٠	توافر القدرة على نقل وإيصال الأفكار والآراء للآخرين بوضوح وفعالية	ت	١٤	٥٦	٢٧	٥	١	١٠٣	٢,٢٥٢	٩
		٪	١٣,٥٩	٥٤,٣٧	٢٦,٢٢	٤,٨٥	٠,٩٧	١٠٠		
٤٦	توخي الرحمة ولين الجانب، ونبذ القهر والعنف، والغلظة والقسوة في تعامله مع المرؤوسين	ت	١٥	٥٢	٣٠	٦	٠	١٠٣	٢,٢٦٢	١٠
		٪	١٤,٥٦	٥٠,٤٩	٢٩,١٢	٥,٨٣	٠	١٠٠		
١٥	القدرة على تحمل مسؤولية أخطائه وأخطاء المرؤوسين	ت	١٣	٥٥	٢٩	٥	١	١٠٣	٢,٢٨٢	١١
		٪	١٢,٦٢	٥٣,٤٠	٢٨,١٦	٤,٨٥	٠,٩٧	١٠٠		
٣١	توافر القدرة على الإنصات والاستماع للمرؤوسين وللآخرين	ت	١٢	٥٣	٣٤	٤	٠	١٠٣	٢,٢٩١	١٢
		٪	١١,٦٥	٥١,٤٦	٣٣,٠١	٣,٨٨	٠	١٠٠		
٢	توافر الإيمان والثقة في المرؤوسين	ت	١٢	٤٥	٤٥	١	٠	١٠٣	٢,٣٤	١٣
		٪	١١,٦٥	٤٣,٦٩	٤٣,٦٩	٠,٩٧	٠	١٠٠		
٦٣	الحرص في أوامره وتكليفاته للمرؤوسين على الالتزام بالواقعية، ومراعاة ظروفهم وأوضاعهم الشخصية، وقدراتهم وطاقاتهم الفعلية	ت	١٥	٤٨	٢٩	١١	٠	١٠٣	٢,٣٥	١٤
		٪	١٤,٥٦	٤٦,٦٠	٢٨,١٦	١٠,٦٨	٠	١٠٠		

تابع... الجدول رقم (٧)

رقم العنصر	العبارة		الاستجابة: مهمة للقائد فقط	مهمة للاثنين معا ولكن للقائد أكثر	مهمة للاثنين على حد سواء	مهمة للاثنين معا ولكن للمدير أكثر	مهمة للمدير فقط	المجموع	المتوسط	ترتيب الأهمية للعناصر
٢٥	توافر حسن الخلق في تعامله مع الآخرين بصفة عامة، ومع المرؤوسين بصفة خاصة	ت	١٣	٤٢	٤٧	١	٠	١٠٣	٢,٣٥	١٥
		٪	١٢,٦٢	٤٠,٧٨	٤٥,٦٣	٠,٩٧	٠	١٠٠		
٥٢	الحسم في التوجيه وإصدار القرارات في المواقف التي يكتنفها الغموض والتضارب في الآراء والانقسام في المواقف والتوجهات.	ت	١٩	٤٢	٢٩	١٠	٣	١٠٣	٢,٣٧٩	١٦
		٪	١٨,٤٥	٤٠,٧٧	٢٨,١٦	٩,٧١	٢,٩١	١٠٠		
٢٠	توافر الانتماء اللغوي (وحدة اللغة) بينه وبين المرؤوسين	ت	٢٠	٤٢	٣٢	٠	٩	١٠٣	٢,٣٧٩	١٧
		٪	١٩,٤٢	٤٠,٧٧	٣١,٠٧	٠	٨,٧٤	١٠٠		
٣٩	القدرة والحرص على تنمية قدرات ومعلومات المرؤوسين، وتشجيعهم على الاستزادة من المعرفة والخبرة المتجددة	ت	١٢	٤٧	٣٢	٩	٣	١٠٣	٢,٤٥٦	١٨
		٪	١١,٦٥	٤٥,٦٣	٣١,٠٧	٨,٧٤	٢,٩١	١٠٠		
٥	توافر الإيمان والثقة بالنفس	ت	٥	٣٩	٥٩	٠	٠	١٠٣	٢,٥٢	١٩
		٪	٤,٨٦	٣٧,٨٦	٥٧,٢٨	٠	٠	١٠٠		
١٣	توافر واكتمال الطاقة النفسية (الاتزان النفسي والعاطفي أوالصحة النفسية)	ت	٤	٤٠	٥٩	٠	٠	١٠٣	٢,٥٣٤	٢٠
		٪	٣,٨٩	٣٨,٨٣	٥٧,٢٨	٠	٠	١٠٠		
١٧	توافر واكتمال الانتماء العقائدي بينه وبين المرؤوسين	ت	١٨	٣٩	٣٢	٠	١٤	١٠٣	٢,٥٤٤	٢١
		٪	١٧,٤٨	٣٧,٨٦	٣١,٠٧	٠	١٣,٥٩	١٠٠		
١	توافر الإيمان بالله سبحانه وتعالى (رباً وإلاهاً ورقيباً وحسيباً)	ت	٧	٣١	٦٥	٠	٠	١٠٣	٢,٥٦	٢٢
		٪	٦,٨٠	٣٠,١٠	٦٣,١٠	٠	٠	١٠٠		
٥٤	توخي الموضوعية في قراراته وعلاقاته مع المرؤوسين، وعدم الانقياد لأهو ائه ومصالحه ورغباته	ت	١١	٣٠	٥٤	٦	٢	١٠٣	٢,٥٩٢	٢٣
		٪	١٠,٦٨	٢٩,١٣	٥٢,٤٣	٥,٨٢	١,٩٤	١٠٠		

٣ . ٢ . ٢ المقومات والعناصر الإدارية ؛ المطلوب توافرها في القائم بالدور الإداري بدرجة أكبر من توافرها في القائم بالدور القيادي

لقد أسفر استقراء آراء مفردات البحث في هذا الصدد وطبقا للجدول المرفق (الجدول رقم (٧)) عن أن المقومات والعناصر التالية وبحسب ترتيب أهميتها ، والتي يقع وسطها الحسابي في الفئة الرابعة (فئة العناصر المهمة للمدير أكثر) والتي تتراوح درجات وسطها بين (٤١ , ٣ـ ٢٠ , ٤) يعد توافرها أكثر أهمية فيمن يقوم بالدور الإداري أكثر من أهميتها فيمن يقوم بالدور القيادي :

١ ـ مقوم توافر المعرفة والقدرات والخبرات الإدارية (٦)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الأول من حيث الأهمية كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٧٧ , ٣) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٨٠٧ , ٠) مما يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٨ , ٧١٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم إداري مهم منهم :

أ ـ (٦ , ١٢٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير فقط .

ب ـ (٢ , ٥٩٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي) .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث .

ويرى الباحث أن هذه الأهمية لهذا المقوم هي أمر بدهي لا يحتاج لتعليل .

٢ ـ مقوم توافر الاهتمام بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الخارجيين والعملاء الداخليين (العاملين)(٣٥)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الثاني من حيث الأهمية كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٣,٧٣) .

٢ ـ والانحراف المعياري (١,٠٣١) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٦٠,٢٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم إداري مهم منهم :

أ ـ (٢٤,٣٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط .

ب ـ (٣٥,٩٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي) .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد ، حيث إن قوام الدور الإداري هو الإعداد والتجهيز لمواجهة المستقبل والغايات والأهداف المستقبلية ، التي تتمحور حول تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعاملين كمدخل ومنطلق لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء (الخارجيين) .

٣ ـ مقوم توازن وتكافؤ أهمية القيم كافة لدى المدير (القائم بالدور الإداري)(٣٤)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الثالث من حيث الأهمية كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٥٩ , ٣) .

٢ ـ والانحراف المعياري (١٤١ , ١) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٣ , ٥٥٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم إداري مهم منهم :

أ ـ (٤ , ١٨٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط .

ب ـ (٩ , ٣٦٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي) .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد ، حيث إن وجود تحيزات قيمية مسيطرة على المدير (القائم بالدور الإداري) تقود في الغالب إلى وجود تحيزات قرارية لصالح القيم المسيطرة ، ما يؤدى لعدم موضوعية قرارات المدير ، وخاصة عندما تتعلق هذه القرارات بالبيئة والاعتبارات المستقبلية ، ما يضعف من كفاءة وفعالية القائم بالدور الإداري .

٤ ـ مقوم القدرة على الرصد والتقييم والتوظيف الفعال لكافة المصادر والإمكانات المتاحة (٤٨)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الرابع من حيث الأهمية كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٣,٥٩) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٠,٩٨٥) وهذا يدل على تمركز قوي جدا للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٥٨,٣٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم إداري مهم منهم :

أ ـ (١٧,٥٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط .

ب ـ (٤٠,٨٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي) . فضلا عن وجود (٢٧,٢٪) يرون أنه مقوم مهم لكل من المدير والقائد .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد .

٥ ـ مقوم توافر الرؤية الشاملة، وظيفيا، وتنظيميا، وبيئيا لدى المدير (القائم بالدور الإداري)(٦١)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الخامس من حيث الأهمية كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٥٧ , ٣) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٠٨١ , ١) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٣ , ٥٧٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم إداري مهم منهم :

أ ـ (٤ , ٢٠٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط .

ب ـ (٩ , ٣٦٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي) .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد ، حيث إن طبيعة الدور الإداري تستوجب توافر الرؤية الشاملة ، ومن ثم توافر القدرة على الإعداد والتجهيز المستقبلي لإدارة ومواجهة كافة الوظائف والبيئات والوحدات التنظيمية ، نظرا لشمول وتكافل الأنشطة الإدارية وترابطها ، والنجاحات الجزئية أوالفرعية بالغا ما بلغت لا تغني عن أي إخفاق جزئي أوفرعى في أي جانب من الجوانب الأخرى .

٦ ـ مقوم توافر القدرة على تحديد الأولويات بكفاءة وفعالية (٢٦)

وقد جاء هذا المقوم في المركز السادس من حيث الأهمية كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٥٦ , ٣) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٩٣٩ , ٠) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٢ , ٥٩٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم إداري مهم منهم :

أ ـ (٦ , ١٢٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط .

ب ـ (٦ , ٤٦٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي) .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأى الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد ، حيث إن المتغيرات المرتبطة بطبيعة الدور الإداري عديدة ومتنوعة ومتشعبة ، ومن ثم تصبح القدرة على تحديد الأولويات عنصراً مهماً من عناصر ومقومات نجاح المدير (القائم بالدور الإداري) ، وعدم انشغاله أوتقديمه للأمور الثانوية على الأمور الضرورية والحيوية .

٧ ـ مقوم القدرة على تطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة في الاتجاه المحابي لتحقيق غاياتها (٣٨)

وقد جاء هذا المقوم في المركز السابع من حيث الأهمية كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٥٠ , ٣) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٠٠٩ , ١) وهذا يدل على تمركز قوي جدا للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٣ , ٥٧٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم إداري مهم منهم :

أ-(٦ , ١٣٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط .

ب - (٧ , ٤٣٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي) .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد .

٨ ـ مقوم القدرة على التوظيف الفعال للتكنولوجيا والتقنيات الحديثة في مجال العلوم والاتصالات(٤٣)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الثامن من حيث الأهمية كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ - المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٤٩ , ٣) .

٢ - والانحراف المعياري (٩٣٨ , ٠) وهذا يدل على تمركز الاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٥ , ٤٨٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم إداري مهم منهم :

أ- (٥ , ١٥٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط .

ب-(٣٣٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي)، كذلك يرى (٩ , ٣٥٪) منهم أنه مقوم مهم لكل من المدير والقائد .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد ، حيث إن تعدد وتشعب المتغيرات المتعلقة بكل من البيئة الداخلية والخارجية ، الحالية والمستقبلية ، وسرعة إيقاع هذه المتغيرات والاضطرابات البيئية يستلزم ضرورة توافر القدرة لدى المدير على التوظيف الفعال للتكنولوجيا والتقنيات الحديثة المرتبطة بإدارة هذه العناصر والمتغيرات البيئية بكفاءة وفعالية ، ومن ثم النجاح في ممارسة الدور الإداري بكفاءة وفعالية .

٩ ـ مقوم توافر المعرفة والقدرات والخبرات الفنية (التخصصية)(٨)

وقد جاء هذا المقوم في المركز التاسع من حيث الأهمية كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٤٣, ٣) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٨٧٠, ٠) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٩, ٣٦٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم إداري مهم منهم :

أ ـ (٦, ١٢٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط .

ب ـ (٣, ٢٤٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي) ، كذلك يرى (٥, ٥٠٪) منهم أنه مقوم مهم لكل من المدير والقائد .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأى الباحث على ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد، حيث إن الخبرة والمعرفة الفنية بمجال العمل التخصصي للمنظمة وبطبيعة المنتج الموجه لإشباع احتياجات العملاء (الخارجيين) تشكل عنصراً مهماً لنجاح المدير (القائم بالدور الإداري) .

١٠ ـ مقوم توافر القدرة على الاستقراء والاستنباط والتحليل العلمي(٥٣)

وقد جاء هذا المقوم في المركز العاشر من حيث الأهمية كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٤٣ , ٣) .

٢ ـ والانحراف المعياري (١٠١٦ , ١) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٤ , ٥٣٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم إداري مهم منهم :

أ ـ (٧ , ١٠٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط .

ب ـ (٧ , ٤٢٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي) .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأى الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد، حيث إن الاستقراء والاستنباط العلمي هما قوام الوقوف على الافتراضات

(التخطيطية) المستقبلية لعناصر كل من البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، ومن ثم تمكين المدير (القائم بالدور الإداري) من الإعداد والتجهيز لمواجهة المستقبل الذي هو قوام الدور الإداري.

١١ ـ مقوم الرؤية الشاملة زمنيا (لكل من المدى القصير، والمتوسط، والبعيد) (٥٩)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الحادي عشر من حيث الأهمية كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ:

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٣,٤٢).

٢ ـ والانحراف المعياري (٠,٩٩٥) وهذا يدل على تمركز قوي جدا للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

فضلا عن أن (٥٢,٥٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم إداري مهم منهم:

أ ـ (١١,٧٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط.

ب ـ (٤٠,٨٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي).

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث.

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد شأنه في ذلك شأن مقوم الرؤية الشاملة وظيفيا وتنظيميا وبيئيا.

وبعد فتلك هي أهم المقومات والعناصر الواجب والمهم توافرها في القائم بالدور الإداري، وذلك من وجهة نظر مفردات البحث، وذلك وفقا لما هو مبين بالجدول التالي.

الجدول رقم (٨) ترتيب المقومات والعناصر الإدارية المهم توافرها في القائم بالدور الإداري بدرجة أكبر من القائم بالدور القيادي

رقم العنصر	العبارة		الاستجابة						المتوسط	ترتيب الأهمية للعناصر
			مهمة للقائد فقط	مهمة للاثنين معا ولكن للقائد أكثر	مهمة للاثنين على حد سواء	مهمة للاثنين معا ولكن للمدير أكثر	مهمة للمدير فقط	المجموع		
٦	توافر المعرفة والمهارات والقدرات الإدارية (التخطيطية والتنظيمية والرقابية) .	ت	٣	٢	٢٤	٦١	١٣	١٠٣	٣,٧٦٧	١
		٪	٣,٩١	٢,٩١	٢٣,٣٠	٥٩,٢٣	١٢,٦٢	١٠٠		
٣٥	الانحياز الكامل والدائم لاحتياجات العملاء المستقبلية والحالية سواء عملاء الداخل (العاملين) أوعملاء الخارج (المستهلكين والمستفيدين) .	ت	٤	٦	٣٠	٣٧	٢٦	١٠٣	٣,٧٢٨	٢
		٪	٣,٨٨	٥,٨٣	٢٩,١٣	٣٥,٩٢	٢٥,٢٤	١٠٠		
٣٤	أن يتسم نمطه القيمية بالتوازن وانعدام التحيزات القيمية ، فكافة القيم لها نفس الأهمية لديه نسبياً وبغض النظر عن النمط القيمي لمرؤوسييه	ت	٨	٧	٢٧	٣٨	٢٣	١٠٣	٣,٥٩٢	٣
		٪	٧,٧٧	٦,٨٠	٢٦,٢١	٨٦,٨٩	٢٢,٣٣	١٠٠		
٤٨	القدرة على رصد وتحليل وتقييم كافة المصادر والإمكانات والموارد المتاحة وتخصيصها وتوظيفها بكفاءة وفعالية .	ت	٢	١٣	٢٨	٤٢	١٨	١٠٣	٣,٥٩٢	٤
		٪	١,٩٤	١٢,٦٢	٢٧,١٨	٤٠,٧٨	١٧,٤٨	١٠٠		
٦١	الرؤية الشاملة وظيفياً وجغرافياً وبيئيا لكافة الأنشطة والوظائف بالمنظمة, وكافة المناطق والوحدات التنظيمية ، وكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .	ت	٥	١١	٢٨	٣٨	٢١	١٠٣	٣,٥٧٣	٥
		٪	٤,٨٥	١٠,٦٨	٢٧,١٩	٣٦,٨٩	٢٠,٣٩	١٠٠		

تابع... الجدول رقم (٨)

رقم العنصر	العبارة		الاستجابة						المتوسط	ترتيب الأهمية للعناصر
			مهمة للقائد فقط	مهمة للاثنين معا ولكن للقائد أكثر	مهمة للاثنين على حد سواء	مهمة للاثنين معا ولكن للمدير أكثر	مهمة للمدير فقط	المجموع		
٢٦	القدرة على تحديد الأولويات بكفاءة وفعالية على ضوء الغايات والظروف والإمكانات والمحددات.	ت	٣	١٠	٢٩	٤٨	١٣	١٠٣	٣,٥٦٣	٦
		٪	٢,٩١	٩,٧١	٢٨,١٦	٤٦,٦٠	١٢,٦٢	١٠٠		
٣٨	القدرة على تحليل وتطوير المناخ والثقافة التنظيمية للمنظمة في الاتجاه المحابي لتحقيق غاياتها وأهدافها.	ت	٤	١٣	٢٧	٤٥	١٤	١٠٣	٣,٥٠٥	٧
		٪	٣,٨٨	١٢,٦٢	٢٦,٢٢	٤٣,٦٩	١٣,٥٩	١٠٠		
٤٣	القدرة على توظيف التكنولوجيا - والتقنيات - الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات.	ت	-	١٦	٣٧	٣٤	١٦	١٠٣	٣,٤٨٥	٨
		٪	-	١٥,٥٣	٣٥,٩٣	٣٣,٠١	١٥,٥٣	١٠٠		
٥٣	القدرة على الاستقراء والاستنباط العلمي والتحليل والربط بين القضايا والمتغيرات.	ت	٧	٨	٣٣	٤٤	١١	١٠٣	٣,٤٢٧	٩
		٪	٦,٨٠	٧,٧٦	٣٢,٠٤	٤٢,٧٢	١٠,٦٨	١٠٠		
٨	توافر المعرفة والمهارات والقدرات الفنية (الوظيفية التخصصية).	ت	-	١١	٥٢	٢٥	١٥	١٠٣	٣,٤٢٧	١٠
		٪	-	١٠,٦٨	٥٠,٤٩	٢٤,٢٧	١٤,٥٦	١٠٠		
٥٩	الرؤية الشاملة زماناً، لكافة المتغيرات والعناصر المرتبطة بكل من المدى القصير والمتوسط، والمدى البعيد.	ت	٣	١٧	٢٩	٤٢	١٢	١٠٣	٣,٤١٧	١١
		٪	٢,٩١	١٦,٥٠	٢٨,١٦	٤٠,٧٨	١١,٦٥	١٠٠		

٣ .٢ .٣ المقومات والعناصر المشتركة ؛ المطلوب توافرها في كل من القائم بالدور الإداري والقائم بالدور القيادي

لقد أسفر استقراء آراء مفردات البحث في هذا الصدد عن المقومات والعناصر المشتركة التالية، وهي التي يقع وسطها الحسابي في الفئة التي تتراوح درجاتها بين (٦١ , ٢) وهي فئة (مهمة للقائد والمدير على حد سواء) وهي مرتبة تنازليا طبقا لمدى قربها من المقومات والعناصر الإدارية، ومن ثم مرتبة تصاعديا طبقا لمدى قربها من المقومات والعناصر القيادية وعليه فقد تم تقسيمها وفقا لذلك :

أ ـ المقومات والعناصر المشتركة الأقرب للمقومات والعناصر الإدارية (الأكثر أهمية للقائم بالدور الإداري)

١ ـ القدرة والحرص على التقاط المعلومات المهمة وتحليلها (٩)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك كذلك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات والعناصر الإدارية، وقد جاء هذا المقوم في المركز التاسع والثلاثين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٠٨ , ٣).

٢ ـ والانحراف المعياري (٨٦٠ , ٠)، ما يدل على تمركز للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

كذلك تبين وجود قطاع كبير من مفردات البحث يقدر بـ (٦ , ٤٦٪) يرى ذلك أيضا.

كما تبين وجود:

أ- قطاع ملحوظ تقدر نسبته بـ (١, ٣٠٪) ترى أن هذا المقوم مطلوب توافره بدرجة أكبر في القائم بالدور الإداري.

ب- قطاع آخر في المقابل - تقدر نسبته بـ (٣, ٢٣٪) ترى أن هذا المقوم مطلوب توافره بدرجة أكبر لدى القائم بالدور القيادي.

ومع أن الباحث يوافق على الاتجاه الغالب لدى مفردات البحث في هذا الصدد من حيث النظر إلى هذا المقوم كمقوم مشترك إلا أنه يرى أنه ذو أهمية أكثر لدى القائم بالدور الإداري، نظرا لتشعب وتعقد البيانات والمتغيرات التي يتصدى لدراستها وتحليلها القائم بالدور الإداري، بالمقارنة بالقائم بالدور القيادي.

٢ - الحرص على عدم التشبه بالجنس الآخر (١٦)

أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك كذلك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات الإدارية، وقد جاء هذا المقوم في المركز الأربعين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث؛ حيث بلغ:

١- المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٠٩, ٣)، مما يدل على أنه مقوم مشترك.

٢- والانحراف المعياري (١٠٤, ١) مما يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

فضلا عن أن (٥, ٥١٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم مشترك مهم مطلوب توافره في كل من القائد والمدير على حد سواء، وإن كان هناك:

أ ـ (٣, ٢٤٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور الإداري).

ب ـ (٩, ٣٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد فقط .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم مشترك من وجهة نظر مفردات البحث .

ويوافق الباحث على ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد كمقوم مشترك ، إلا أنه يرى أن هذا المقوم أكثر أهمية للقائم بالدور القيادي الذي ينبغي أن يكون في سلوكه متوازنا وقدوة ، مما يسهم في تعزيز تأثيره القيادي .

٣ ـ القدرة والحرص على تخصيص وحشد الطاقات والإمكانات كافة للتغلب على الأزمات وتحقيق الأهداف والغايات(٥٥)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمديروإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات الإدارية ، وقد جاء هذا المقوم في المركز الحادي والأربعين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٣, ٠٩)

٢ ـ والانحراف المعياري (٩٣٠, ٠) مما يدل على تمركز قوي جدا للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٦, ٤٥٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم مشترك ، ومع ذلك فإن هناك شريحة تقدر بـ (١, ٣٠٪) ترى أن هذا المقوم أكثر أهمية للمدير عنه للقائد ، من بينهم (٨, ٦٪) يرونه مقوماً مهماً للمدير فقط ، وفى المقابل توجد شريحة تقدر بـ (٣, ٢٤٪) ترى هذا المقوم أكثر أهمية للقائد ، من بينهم (٩, ٣٪) يرونه مقوماً مهماً للقائد فقط .

ويتفق الباحث مع الاتجاه الغالب من حيث النظر إلى هذا المقوم على أنه مقوم مشترك لكل من المدير والقائد، إلا أنه مع ذلك يرى أنه أكثر أهمية للقائم بالدور الإداري، حيث يستوجب الإعداد والتجهيز الفعال للمستقبل ـ جوهر الدور الإداري ـ توافر القدرة والحرص لدى المدير على الحشد والتخصيص والتخطيط، لاستغلال الطاقات والإمكانات كافة المتاحة من أجل توظيفها للتغلب على الأزمات وتحقيق الغايات والأهداف، وبجانب ذلك، فإنه مقوم مطلوب توافره في القائم بالدور القيادي من أجل نجاحه في مواجهة الأزمات وسعيه لتحقيق الغايات والأهداف، وفقا للخطط والبرامج والسيناريوهات الموضوعة من قبل القائم بالدور الإداري.

٤ ـ القدرة والحرص على الابتكار والتطوير لمجالات العمل (٤٢)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات الإدارية، وقد جاء هذا المقوم في المركز الثاني والأربعين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث؛ حيث بلغ:

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٣,١٥)

٢ ـ والانحراف المعياري (١,٠٧٩) مما يدل على تمركز قوي جدا للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

فضلا عن أن (٣٥٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم مشترك مهم مطلوب توافره في كل من القائد والمدير على حد سواء، وإن كان هناك:

أ ـ (٣٨,٨٪) يرونه أكثر أهمية للمدير ، منهم (٩,٧٪) يرونه مهماً للمدير فقط .

ب ـ (٦٢,٢٪) يرونه أكثر أهمية للقائد ، منهم (٧,٨٪) يرونه مهماً للقائد فقط .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم مشترك ومهم لكل من القائد والمدير .

ويوافق الباحث على ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد ، وإن كان يؤيد وجهة نظر الذين يرون أنه أكثر أهمية للمدير ، من منطلق أن جل اهتمام المدير هو الإعداد والتجهيز ، لتحقيق غايات وأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال الحرص الدائم على تطوير وتحسين أساليب وإجراءات العمل ، بخلاف أمر القائم بالدور القيادي الذي جل اهتمامه ليس هو التطوير في المقام الأول ـ وإنما هو ممارسة التأثير القيادي الإيجابي من أجل حث المرؤوسين على تنفيذ ما تم ابتكاره وتطويره وتحسينه من أساليب وإجراءات العمل مناط اهتمام المدير .

٥ ـ القدرة والحرص على تعظيم الاستفادة من جوانب القوة، وعلاج أوجه الضعف بالبيئة الداخلية (٣٧)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات الإدارية ، وقد جاء هذا المقوم في المركز الثالث والأربعين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٣,١٦) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٠٣٦, ١) وهذا يدل على تمركز قوي جدا للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٩, ٣٧٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٧, ٩٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط .

ب ـ (٢, ٢٨٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي)، كذلك يرى (٣٥٪) منهم أنه مقوم مهم لكل من المدير والقائد .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأى الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد .

٦ ـ القدرة والحرص على تعديل وتغيير آرائه وقراراته بما يتوافق مع المتغيرات والمستجدات البيئية (٤١)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلي المقومات الإدارية، وقد جاء هذا المقوم في المركز الرابع والأربعين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (١٨, ٣).

٢ ـ والانحراف المعياري (٠٤٦, ١) وهذا يدل على تمركز قوي جدا للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٨ , ٣٩٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٧ , ٩٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط .

ب ـ (١ , ٣٠٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي) ، كذلك يرى (٣٥٪) منهم أنه مقوم مهم لكل من المدير والقائد .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأى الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد من منطلق أن التوافق بين المتغيرات ، وبين القرارات أمر بدهي وضروري ، ومن منطلق أن المتغيرات البيئية الخارجية أمر خارج عن السيطرة ، فلا مناص والأمر كذلك من حرص المدير على تعديل وتطوير آرائه وقراراته لتتوافق مع هذه المتغيرات .

٧ ـ القدرة على توليد الأفكار والبدائل والحلول الفعالة لمواجهة المشاكل والأزمات (٤٠)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات الإدارية ، وقد جاء هذا المقوم في المركز الخامس والأربعين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢٣ , ٣) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٠٣١ , ١) وهذا يدل على تمركز قوي جدا للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٨ , ٣٩٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٧ , ٩٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط .

ب ـ (١ , ٣٠٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي) ، كذلك يرى (٩ , ٣٥٪) منهم أنه مقوم مهم لكل من المدير والقائد .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأى الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد حيث إن عدم توافر هذا المقوم قد يؤدى إلى غياب وافتقار الحل أوالبديل الفعال والمناسب لحل المشاكل ومواجهة الأزمات مما يقوض من فعالية العملية القرارية ، ومن ثم فعالية الدور الإداري .

٨ ـ الانتماء العمري (التقارب العمري بين الرئيس والمرؤوسين) (٢٤)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات الإدارية ، وقد جاء هذا المقوم في المركز السادس والأربعين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢٦٢ , ٣) ولكن الملاحظ أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت (٥٠٨ , ١) ما يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها ، ومن الدلائل على ذلك :

١ ـ وجود شريحة قدرها (٣, ٢٢٪) من مفردات مجتمع البحث ترى أن هذا المقوم مقوم مشترك مهم لكل من المدير والقائد .

٢ ـ ووجود شريحة أخرى مكافئة قدرها (٣, ٢٢٪) من مفردات مجتمع البحث ترى بخلاف ذلك من أن هذا المقوم مقوم مهم لكل من القائد والمدير ولكنه أكثر أهمية للقائد .

٣ ـ ووجود شريحة ثالثة قدرها (٦, ١٤٪) ترى أنه مقوم مهم للقائد فقط .

٤ ـ ووجود شريحة رابعة قدرها (٣٢٪) ترى أن هذا المقوم مقوم غير مهم لكل من القائد والمدير ، وهى الشريحة الأكبر .

٥ ـ فضلا عن وجود شريحة خامسة تبلغ نسبتها (٨, ٨٪) فقط ترى أنه مقوم إداري فقط أوأنه أكثر أهمية للمدير .

وعلى ذلك فإن هذه النتائج ترجح استبعاد هذا المقوم كمقوم إداري أوكمقوم قيادي ، وهذا ما يراه الباحث ، وإن كانت تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن هذا المقوم قد يكون أكثر ارتباطا بالدور القيادي ـ من ارتباطه بالدور الإداري ـ من منطلق أنه قد يكون للتقارب العمري ـ أوللتباعد العمري ـ بين القائد وبين مرؤوسيه دور في تعزيز وإضعاف التأثير القيادي للقائد على مرؤوسيه .

٩ ـ القدرة على تأصيل وتبسيط الأمور المتشابكة والمعقدة ومن ثم النفاذ إلى جوهر الأمور (٤٥)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات الإدارية ، وقد

جاء هذا المقوم في المركز السابع والأربعين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢٧, ٣).

٢ ـ والانحراف المعياري (٠٥٩, ١) وهذا يدل على تمركز قوي جدا للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

فضلا عن أن (٧, ٤٤٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٧, ١٠٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط.

ب ـ (٣٤٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي)، كذلك يرى (٣٤٪) منهم أنه مقوم مهم لكل من المدير والقائد

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث.

ويتفق رأى الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد من منطلق أن مقتضى القيام بالدور الإداري يستوجب التعامل مع عديد من الأمور والمتغيرات المتنوعة والمعقدة والمتشابكة مما يصعب معه تفهم وإدراك حقيقة الأمور من غير تأصيلها وتبسيط عناصرها.

١٠ ـ توافر القدرة على التكيف والتوافق المستمر في غاياته وقراراته مع المتغيرات والمستجدات البيئية (٥٦)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات الإدارية، وقد

جاء هذا المقوم في المركز الثامن والأربعين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٣٫٣٥).

٢ ـ والانحراف المعياري (١٫١٢٦) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

فضلا عن أن (٤٥٫٦٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (١٦٫٥٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط.

ب ـ (٢٩٫١٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي)، كذلك يرى (٣٥٪) منهم أنه مقوم مهم لكل من المدير والقائد.

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث.

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد، حيث إن توافر هذا المقوم يحقق الفعالية للدور الإداري، من منطلق أن التوافق بين المتغيرات وبين الغايات والقرارات أمر بدهي وضروري، ومن منطلق أن المتغيرات البيئية الخارجية أمر خارج عن سيطرة المدير، فلا مناص والأمر كذلك من اللجوء إلى تكيف وتطوير وتعديل قراراته وغاياته لكي تتوافق هي مع هذه المتغيرات البيئية.

١١ ـ توافر القدرة والحرص على تغليب الاهتمام بالأمور الشاملة ذات التأثيرات الممتدة على الأمور الجزئية ذات التأثيرات العرضية (٦٢)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات الإدارية، وقد جاء هذا المقوم في المركز التاسع والأربعين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٣,٣٦).

٢ ـ والانحراف المعياري (١,٠٥٦) وهذا يدل على تمركز قوي جدا للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

فضلا عن أن (٤٩,٥٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (١٣,٦٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط.

ب ـ (٣٥,٩٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي)، كذلك يرى (٢٦,٢٪) منهم أنه مقوم مهم لكل من المدير والقائد.

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث.

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد من منطلق تكامل وترابط كافة أنشطة وجوانب ومجالات العمل المنظمة، ومن منطلق الإدارة بالأولويات.

١٢ ـ القدرة والحرص على رصد وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (٢٧)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات الإدارية، وقد جاء هذا المقوم في المركز الخمسين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٣٧ , ٣).

٢ ـ والانحراف المعياري (١١١ , ١) وهذا يدل على تمركز قوي جدا للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

فضلا عن أن (٥ , ٥١٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٦ , ١٣٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط.

ب ـ (٩ , ٣٧٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي)، كذلك يرى (٢ , ٢٨٪) منهم أنه مقوم مهم لكل من المدير والقائد.

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث.

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد.

١٣ ـ الاهتمام بالحقائق والوقائع المادية وتغليبها على الآراء والمشاعر (٤٧)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمديروإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات الإدارية، وقد

جاء هذا المقوم في المركز الحادي والخمسين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٣,٣٧).

٢ ـ والانحراف المعياري (١,٠١٩) وهذا يدل على تمركز قوي جدا للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

فضلا عن أن (٤٦,٦٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (١٢,٦٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط.

ب ـ (٣٤٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي)، كذلك يرى (٣٥,٩٪) منهم أنه مقوم مهم لكل من المدير والقائد.

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث.

ويتفق رأى الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد، حيث إن مخاطبة المستقبل هو عنصر جوهري من عناصر الدور الإداري الذي يستلزم ذلك.

١٤ ـ القدرة على استثمار وتوظيف نتائج تحليل المتغيرات بالبيئة الداخلية والخارجية (٢٨)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات الإدارية، وقد جاء هذا المقوم في المركز الثاني والخمسين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٣٨, ٣) .
٢ ـ والانحراف المعياري (١٥٦, ١) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٥, ٥٢٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٥, ١٥٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) فقط .
ب ـ (٣٧٪) يرون أنه مقوم مهم للمدير (القائم بالدور الإداري) بدرجة أكبر من أهميته للقائد (القائم بالدور القيادي)، كذلك يرى (٣, ٢٣٪) منهم أنه مقوم مهم لكل من المدير والقائد .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم إداري من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد .

ب ـ المقومات والعناصر المشتركة الأقرب للمقومات والعناصر القيادية (الأكثر أهمية للقائم بالدور القيادي)

١ ـ التوكل على الرؤساء وعدم التردد في طلب دعمهم ومساندتهم (٥٨)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الرابع والعشرين في الترتيب العام ومن حيث الأهمية كمقوم مشترك قيادي (نسبيا) من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٦٢, ٢) .
٢ ـ والانحراف المعياري (٨٥٣, ٠) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٩ , ٣٦٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٧ , ١١٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط .

ب ـ (٢ , ٢٥٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري ، في حين يرى (٤ , ٥٤٪) أنه مقوم مهم لكل من القائد والمدير .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم مشترك قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد .

٢ ـ إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات(٥٠)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الخامس والعشرين في الترتيب العام ومن حيث الأهمية كمقوم مشترك قيادي (نسبيا) من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٦٥ , ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٩٩٧ , ٠) وهذا يدل على تمركز قوي جدا للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٧ , ٤٤٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٦ , ١٣٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط .

ب ـ (١ , ٣١٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة

أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري، في حين يرى (٣٣٪) أنه مقوم مهم لكل من القائد والمدير.

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم مشترك قيادي من وجهة نظر مفردات البحث.

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد.

٣ ـ الانتماء والتقارب الثقافي بين الرئيس والمرؤوسين (٢١)

وقد جاء هذا المقوم في المركز السادس والعشرين في الترتيب العام ومن حيث الأهمية كمقوم مشترك قيادي (نسبيا) من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ:

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٦٦, ٢).

٢ ـ والانحراف المعياري (٢٤٩, ١) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

فضلا عن أن (٧, ٤٤٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم:

أ ـ (٤, ٢٠) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط.

ب ـ (٣, ٢٤٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري، كذلك يرى (٨, ١٨٪) يرونه مقوما مهما لكل من القائد والمدير.

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم مشترك قيادي من وجهة نظر مفردات البحث.

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد.

٤ ـ الإيمان والثقة في الرؤساء (٣)

وقد جاء هذا المقوم في المركز السابع والعشرين في الترتيب العام ومن حيث الأهمية كمقوم مشترك قيادي (نسبيا) من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢,٧٥) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٠,٨٧١) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٣٦٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٧,٨٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط .

ب ـ (٢٨,٢٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري ، كذلك يرى (٤٧,٦٪) أنه مقوم مهم لكل من القائد والمدير .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم مشترك قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد .

٥ ـ إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار (٤٩)

وقد جاء هذا المقوم في المركز الثامن والعشرين في الترتيب العام ومن حيث الأهمية كمقوم مشترك قيادي (نسبيا) من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٧٧ , ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٩٩٢ , ٠) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٩ , ٣٧٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٧ , ١١٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط .

ب ـ (٢ , ٢٦٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري ، كذلك يرى (٣٣٪) أنه مقوم مهم لكل من القائد والمدير

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم مشرك قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد .

٦ ـ الإيمان برسالة وأهداف المنظمة (٤)

وقد جاء هذا المقوم في المركز التاسع والعشرين في الترتيب العام التنازلي ومن حيث الأهمية كمقوم مشترك قيادي (نسبيا) من وجهة نظر مفردات البحث حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٧٨ , ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٧٢٧ , ٠) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٢ , ٢٩٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٩ , ٤٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط .

ب ـ (٣ , ٢٤٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري ، كذلك يرى (٢ , ٦٠٪) أنه مقوم مهم لكل من القائد والمدير

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم مشترك قيادي من وجهة نظر مفردات البحث .

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد .

٧ ـ الانتماء الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه (١٩)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات القيادية ، وقد جاء هذا المقوم في المركز الثلاثين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٧٩ , ٢) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٣٩٨ , ١) مما يدل على تمركز ملحوظ للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها بدرجة كبيرة .

كذلك تبين أنه قطاعاً ملحوظاً تقدر نسبته بـ (٣٣٪) من مفردات مجتمع البحث يرون ذلك ، وفى الوقت نفسه تبين وجود :

أ ـ قطاع كبير تقدر نسبته بـ (٧ , ٤٢٪) ترى أنه مقوم مطلوب توافره في القائد بدرجة أكبر من توافره في المدير .

ب ـ وقطاع آخر محدود تبلغ نسبته (٨ , ٦٪) ترى أنه مهم ومطلوب توافره في المدير بدرجة أكبر من القائد .

جـ- وقطاع ثالث ذا نسبة ملحوظة تقدر بـ(٥ , ١٧٪) ترى أن هذا المقوم غير مهم وغير مطلوب توافره في كل من القائم بالدور الإداري والقائم بالدور القيادي .

ويرى الباحث أن هذا المقوم مهم ومطلوب توافره في القائم بالدور القيادي فقط من منطلق أن الانتماء أوالتماثل والتقارب الاجتماعي قد يساعد ويقوي التفاهم والعلاقات بين القائد ومرؤوسيه ، ومن ثم يسهم في تعزيز تأثيره القيادي فيهم ، بخلاف الأمر فيما يتعلق بالدور الإداري .

٨ - الاجتهاد (المبادرة بإعمال الرأي في مواقف العمل غير المقننة)(٥١)

كذلك أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات القيادية ، وقد جاء هذا المقوم في المركز الحادي والثلاثين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ - المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٨ , ٢) .

٢ - والانحراف المعياري (٠٤٢ , ١) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

فضلا عن أن (٩ , ٣٤٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ - (٦ , ١٢٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط .

ب - (٣ , ٢٢٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري ، كذلك يرى (٧ , ٤٣٪) أنه مقوم مهم لكل من القائد والمدير .

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم مشترك قيادي من وجهة نظر مفردات البحث.

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد.

٩ ـ القدرة على تقبل وتوظيف الاختلافات في آراء ومواقف وقدرات المرؤوسين (٣٢)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وأقرب نسبيا إلى المقومات القيادية، وقد جاء هذا المقوم في المركز الثاني والثلاثين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢,٨١).

٢ ـ والانحراف المعياري (٠,٩٢٩) وهذا يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

فضلا عن أن (٣٤٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم قيادي مهم منهم :

أ ـ (٧,٨٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) فقط.

ب ـ (٢٦,٢٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد (القائم بالدور القيادي) بدرجة أكبر من أهميته للقائم بالدور الإداري، كذلك يرى (٤٨,٥٪) أنه مقوم مهم لكل من القائد والمدير

ومن ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم مشترك قيادي من وجهة نظر مفردات البحث.

ويتفق رأي الباحث مع ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد.

١٠ ـ توافر التقدير لمكانة وسلطات الرؤساء، وعدم تجاوزه لحدود السلطات المخولة إليه من قبلهم (٥٧)

أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات القيادية، وقد جاء هذا المقوم في المركز الثالث والثلاثين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢,٨٣)، مما يدل على أنه مقوم مشترك.

٢ ـ والانحراف المعياري (١,٠٦٧) مما يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

فضلا عن أن (٤٢,٧٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوم مشترك مهم مطلوب توافره في كل من القائد والمدير على حد سواء، وإن كان هناك :

أ ـ (٣٥٪) يرون أنه مقوم أكثر أهمية للقائد، منهم (١١,٧٪) يرونه مهماً للقائد فقط.

ب ـ (٢٢,٤٪) يرونه أكثر أهمية للمدير، منهم (٧,٨٪) يرونه مهماً للمدير فقط.

وعلى ضوء هذا يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم مشترك أقرب للقيادة من وجهة نظر مفردات البحث.

ويتفق رأي الباحث مع آراء مفردات البحث على كون هذا المقوم مقوماً مشتركاً ومهماً لكل من القائد والمدير، إلا أنه يرى أنه أكثر أهمية للقائد من

منطلق حاجة القائد القوية لدعم ومساندة رؤسائه له من أجل وجود واستمرار وجود تأثيره القيادي، ومن منطلق أن عدم توافر هذا المقوم سيسيء للعلاقات بين القائد ورؤسائه، مما يضعف من دعمهم ومساندتهم له، ومن ثم يضعف من تأثيره القيادي الذي هو جوهر الدور القيادي.

١١ ـ توافر العلم والمعرفة العريضة والخبرة المتنوعة (١٠)

حيث أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات القيادية، وقد جاء هذا المقوم في المركز الرابع والثلاثين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث؛ حيث بلغ:

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٨٩, ٢).

٢ ـ والانحراف المعياري (٨٠٣, ٠) مما يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

فضلا عن أن (٣, ٥٥٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوماً مشتركاً مهماً مطلوب توافره في كل من القائد والمدير على حد سواء، وإن كان هناك:

أ ـ (٢, ٢٥٪) يرونه أكثر أهمية للقائد.

ب ـ (٤, ١٩٪) يرونه أكثر أهمية للمدير.

وعلى ضوء ذلك يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم مشترك مهم لكل من القائد والمدير من وجهة نظر مفردات البحث.

ويوافق الباحث على ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد، من منطلق أن توافر هذا المقوم يوفر للقائد مصدراً للقوة التأثيرية يتمثل في «قوة الخبرة»

ومن منطلق أن توافر هذا المقوم يزيد من قدرة المدير على تخطيط وتنظيم مجالات العمل المختلفة بكفاءة وفعالية.

١٢ ـ توافر الانتماء (أوالتماثل) العرقي بين الرئيس ومرؤوسيه (١٨)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات القيادية، وقد جاء هذا المقوم في المركز الخامس والثلاثين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢,٩٢).

٢ ـ والانحراف المعياري (١,٤٤٠) مما يدل على تمركز وتشتت متوسط للاستجابات في هذا الصدد.

كذلك تبين وجود شريحة من مفردات البحث تقدر بـ(٣٣٪) ترى ذلك أيضا، إلا أنه في المقابل تبين وجود :

أ ـ شريحة تقدر ب ـ (٣٩,٨٪) ترى أنه مقوم مهم بدرجة أكبر للقائم بالدور القيادي، من بينهم (٢٠,٤٪) يرونه مهماً فقط للقائم بالدور القيادي.

ب ـ شريحة ذات نسبة ملحوظة تقدر بـ (٢٣,٣٪) ترى أن هذا المقوم مقوماً غير مهم ـ وغير مطلوب توافره في كل من القائم بالدور الإداري، والقائم بالدور القيادي.

ويرى الباحث أن هذا المقوم قد يكون ذا أهمية كبيرة ومطلوب توافره في القائم بالدور القيادي، ولكنه يرى أنه غير ذا أهمية وغير مطلوب توافره في القائم بالدور الإداري ـ على ضوء طبيعة وجوهر كل من الدورين،

فالانتماء والتماثل العرقي قد يساعد ويعزز ويقوي الثقة والعلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه مما يعزز التأثير القيادي الإيجابي الذي هو جوهر الدور الإداري، بخلاف الدور الإداري الذي لا يستوجب مثل ذلك التفاعل.

١٣ـ توافر الانتماء المهني (تماثل التخصص المهني لكل من الرؤساء والمرؤوسين) (٢٢)

حيث أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات القيادية، وقد جاء هذا المقوم في المركز السادس والثلاثين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث؛ حيث بلغ:

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٩٩ , ٢).

٢ ـ والانحراف المعياري (٢٢٥ , ١) مما يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

فضلا عن أن (٩ , ٣٥٪) من مفردات مجتمع البحث يرون أن هذا المقوم مقوماً مشتركاً مهماً مطلوباً توافره في كل من القائد والمدير، وإن كان هناك:

أ ـ (٩ , ٣٥٪) يرون أنه مقوم مهم للقائد، منهم (٧ , ١٠٪) يرونه مهماً للقائد فقط.

ب ـ (٥ , ١٦٪) يرونه أكثر أهمية للمدير، منهم (٨ , ٥٪) يرونه مهماً للمدير فقط.

وعليه يتبين أهمية هذا المقوم كمقوم مشترك ومهم لكل من القائد والمدير من وجهة نظر مفردات البحث.

ويوافق الباحث على ما انتهى إليه البحث في هذا الصدد، وإن كان يؤيد وجهة النظر القائلة إنه أكثر أهمية للقائد (القائم بالدور القيادي)، من

منطلق أن تماثل التخصص المهني لكل من القائد، ومرؤوسيه ينمي التواصل والتفاهم بين القائد ومرؤوسيه، ومن ثم ينمي ويعزز تأثيره القيادي الإيجابي فيهم.

١٤ ـ توافر واكتمال الطاقة الذهنية (١٢)

أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك كذلك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات القيادية، وقد جاء هذا المقوم في المركز السابع والثلاثين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٢,٩٩)، مما يدل على أنه مقوم مشترك.

٢ ـ والانحراف المعياري (٠,٧٤٧) مما يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها.

كذلك تبين وجود قطاع كبير من مفردات مجتمع البحث تقدر نسبته بـ (٥٦,٣٪) يرون ذلك أيضا، في حين يرى :

أ ـ قطاع تبلغ نسبته (٢٢,٣٪) أن هذا المقوم مهم للقائد أكثر.

ب ـ قطاع آخر تبلغ نسبته (٢١,٣٪) أن هذا المقوم مهم للمدير أكثر.

ويوافق الباحث على ما انتهى إليه الاتجاه الغالب لدى مفردات البحث في هذا الصدد من كون هذا المقوم مطلوب لكل من القائد والمدير إلا أنه يرى ـ من وجهة نظره ـ أنه مطلوب توافره بدرجة أكبر في المدير، على ضوء طبيعة كل من جوهر الدور القيادي والدور الإداري، من منطلق أن جوهر الدور القيادي هو التأثير الإيجابي في المرؤوسين ـ وأن جوهر الدور الإداري

هو الإعداد والتجهيز والتخطيط لتحقيق الغايات والأهداف المستقبلية للمنظمة وهو نشاط يغلب عليه الجانب الذهني .

١٥ ـ الانتماء الإقليمي بين الرئيس والمرؤوسين (٢٣)

لقد أسفر البحث عن أن هذا العنصر هو مقوم مشترك مطلوب توافره في كل من القائد والمدير وإن كان أقرب نسبيا إلى المقومات القيادية استرشادا بنسب استجابات مفردات البحث ، وقد جاء هذا المقوم في المركز الثامن والثلاثين في الترتيب العام وذلك من وجهة نظر مفردات البحث ؛ حيث بلغ :

١ ـ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٠٦ , ٣) .

٢ ـ والانحراف المعياري (٣٣٤ , ١) مما يدل على تمركز قوي للاستجابات في هذا الصدد وعدم تشتتها .

كذلك تبين وجود قطاع من مفردات البحث تبلغ نسبته (١ , ٣١٪) يرون ذلك ، في حين يرى :

أ ـ قطاع كبير تبلغ نسبته (٨ , ٣٩٪) أن هذا المقوم مهم أكثر بالنسبة للقائد .

ب ـ وقطاع محدود جدا تبلغ نسبته (٩ , ٣٪) أن هذا المقوم مهم للمدير أكثر .

كذلك تبين وجود قطاع ملحوظ من مفردات مجتمع البحث تبلغ نسبته (٢ , ٢٥٪) يرون أن هذا المقوم غير مهم وغير مطلوب توافره في كل من القائم بالدور الإداري ، والقائم بالدور القيادي .

ويوافق الباحث على هذا الرأي الأخير ، وإن كان يرى أن توافر هذا المقوم قد يكون ذا تأثير وأهمية ـ وإن كانت محدودة بالنسبة للقائم بالدور القيادي .

تلك هي أهم المقومات والعناصر المشتركة الواجب والمهم توافرها في كل من القائم بالدور القيادي والقائم بالدور الإداري، وذلك من وجهة نظر مفردات البحث، وذلك وفقا لما هو مبين بالجدول التالي.

الجدول رقم (٩) مصغر المقومات والعناصر المشتركة المهم توافرها لكل من القائم بالدور القيادي والقائم بالدور الإداري على حد سواء

رقم العنصر	العبارة		الاستجابة: مهمة للقائد فقط	مهمة للاثنين معا ولكن للقائد أكثر	مهمة للاثنين على حد سواء	مهمة للاثنين معا ولكن للمدير أكثر	مهمة للمدير فقط	المجموع	المتوسط	ترتيب الأهمية للعناصر: بحسب الأقرب للإدارية	بحسب الأقرب للقيادية
٢٨	القدرة على استثمار وتوظيف الفرص المتاحة، وتحاشي آثار التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية.	ت	٨	١٦	٢٤	٣٩	١٦	١٠٣	٣,٣٧٩	١	٢٩
		٪	٧,٧٧	١٥,٥٤	٢٣,٣٠	٣٧,٨٦	١٥,٥٣	١٠٠			
٤٧	الانحياز الدائم للحقائق والوقائع المادية وتغليبها دوماً على حساب الآراء والأهواء، والظنون والمشاعر.	ت	٥	١٣	٣٧	٣٥	١٣	١٠٣	٣,٣٦٩	٢	٢٨
		٪	٤,٨٥	٢١,٦٢	٣٥,٩٢	٣٣,٩٨	٢١,٦٣	١٠٠			
٢٧	القدرة على رصد وتحليل المتغيرات البيئية، وسرعة اكتشاف أوجه الضعف وجوانب القوة في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات المحتملة بالبيئة الخارجية.	ت	٨	١٣	٢٩	٣٩	١٤	١٠٣	٣,٣٦٩	٣	٢٧
		٪	٧,٧٧	٢١,٦٢	٢٨,١٦	٣٧,٨٦	١٣,٥٩	١٠٠			

تابع... الجدول رقم (٩)

رقم العنصر	العبارة		الاستجابة: مهمة للقائد فقط	مهمة للاثنين معا ولكن للقائد أكثر	مهمة للاثنين على حد سواء	مهمة للاثنين معا ولكن للمدير أكثر	مهمة للمدير فقط	المجموع	المتوسط	ترتيب الأهمية للعناصر: بحسب الأقرب للإدارية	بحسب الأقرب للقيادية
٦٢	الإنحياز للأمور والاحداث والمتغيرات الشاملة ذات التأثير الممتد، زمانياً ووظيفياً وجغرافياً وبيئياً، على حساب الأمور الوقتيه أوالعرضية، أوالجزئية أوالفرعية.	ت	٣	٢٢	٢٧	٣٧	١٤	١٠٣	٣,٣٥٩	٤	٢٦
		٪	٢,٩١	٢١,٣٦	٢٦,٢١	٣٥,٩٣	١٣,٥٩	١٠٠			
٥٦	القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع المستجدات والمتغيرات البيئية	ت	٨	١٢	٣٦	٣٠	١٧	١٠٣	٣,٣٥	٥	٢٥
		٪	٧,٧٧	١١,٦٥	٣٤,٩٥	٢٩,١٣	١٦,٥٠	١٠٠			
٤٥	القدرة على التأصيل والتبسيط والنفاذ إلى جوهر الأمور المتشابكة والمعقدة.	ت	٧	١٥	٣٥	٣٥	١١	١٠٣	٣,٢٧٢	٦	٢٤
		٪	٦,٨٠	١٤,٥٦	٣٣,٩٨	٣٣,٩٨	١٠,٦٨	١٠٠			
٢٤	توافر الانتماء العمري(المرحلة السنية) بينه وبين المرؤوسين.	ت	١٥	٢٣	٢٣	٤	٣٨	١٠٣	٣,٢٦٢	٧	٢٣
		٪	٢٤,٥٧	٢٢,٣٣	٢٢,٣٣	٣,٨٨	٣٦,٨٩	١٠٠			
٤٠	القدرة على توليد الأفكار والبدائل والحلول الفعالة لمواجهة المشاكل والأزمات.	ت	٥	١٩	٣٧	٣١	١١	١٠٣	٣,٢٣٣	٨	٢٢
		٪	٤,٨٥	١٨,٤٥	٣٥,٩٢	٣٠,١٠	١٠,٦٨	١٠٠			
٤١	القدرة على تعديل وتغيير آرائه وتوجهاته والعدول عن قراراته بما يتوافق مع المواقف والمستجدات والمتغيرات البيئية.	ت	٦	٢٠	٣٦	٣١	١٠	١٠٣	٣,١٨٤	٩	٢١
		٪	٥,٨٢	١٩,٤٢	٣٤,٩٥	٣٠,١٠	٩,٧١	١٠٠			

تابع... الجدول رقم (٩)

رقم العنصر	العبارة		الاستجابة: مهمة للقائد فقط	مهمة للاثنين معا ولكن للقائد أكثر	مهمة للاثنين على حد سواء	مهمة للاثنين معا ولكن للمدير أكثر	مهمة للمدير فقط	المجموع	المتوسط	ترتيب الأهمية للعناصر: بحسب الأقرب للإدارية	بحسب الأقرب للقيادية
٣٧	القدرة على تعظيم الاستفادة من جوانب القوة، وتصويب وعلاج أوجه الضعف؛ في البيئة الداخلية .	ت	٥	٢٣	٣٦	٢٩	١٠	١٠٣	٣,١٥٥	١٠	٢٠
		٪	٤,٨٥	٢٢,٣٣	٣٤,٩٥	٢٨,١٦	٩,٧١	١٠٠			
٤٢	الابتكار والريادة، والحرص على التجديد والتطوير في مجال العمل الوظيفي للمرؤوسين .	ت	٨	١٩	٣٦	٣٠	١٠	١٠٣	٣,١٤٦	١١	١٩
		٪	٧,٧٦	١٨,٤٥	٣٤,٩٥	٢٩,١٣	٩,٧١	١٠٠			
٥٥	القدرة على تخصيص وتكريس كافة الطاقات والإمكانيات المادية والبشرية للتغلب على الأزمات .	ت	٤	٢١	٤٧	٢٤	٧	١٠٣	٣,٠٨٧	١٢	١٨
		٪	٣,٨٨	٢٠,٣٩	٤٥,٦٣	٢٣,٣٠	٦,٨٠	١٠٠			
١٦	الحرص على تحاشي التشبه بالجنس الآخر .	ت	٤	٢٥	٥٣	٠	٢١	١٠٣	٣,٠٨٧	١٣	١٧
		٪	٣,٨٨	٢٤,٢٧	٥١,٤٦	٠	٢٠,٣٩	١٠٠			
٩	توافر القدرة على التقاط المعلومات المهمة والانتباه إليها والاهتمام بها .	ت	٣	٢١	٤٨	٢٧	٤	١٠٣	٣,٠٧٨	١٤	١٦
		٪	٢,٩١	٤٦,٣٩	٤٦,٦٠	٢٦,٢١	٣,٨٩	١٠٠			
٢٣	توافر الانتماء الجغرافي (الإقليمي) بينه وبين المرؤوسين .	ت	١٠	٣١	٣٢	٣	٢٧	١٠٣	٣,٠٥٨	١٥	١٥
		٪	٩,٧١	٣٠,١٠	٣١,٠٧	٢,٩١	٢٦,٢١	١٠٠			
١٢	توافر واكتمال الطاقة الذهنية .	ت	٢	٢١	٥٨	٢٠	٢	١٠٣	٢,٩٩	١٦	١٤
		٪	١,٩٤	٢٠,٣٩	٥٦,٣١	١٩,٤٢	١,٩٤	١٠٠			

تابع... الجدول رقم (٩)

رقم العنصر	العبارة		مهمة للقائد فقط	مهمة للاثنين معا ولكن للقائد أكثر	مهمة للاثنين على حد سواء	مهمة للاثنين معا ولكن للمدير أكثر	مهمة للمدير فقط	المجموع	المتوسط	ترتيب الأهمية للعناصر بحسب الأقرب للإدارية	ترتيب الأهمية للعناصر بحسب الأقرب للقيادية
٢٢	توافر الانتماء المهني (التخصص الوظيفي) بينه وبين المرؤوسين.	ت	١١	٢٦	٣٧	١١	١٨	١٠٣	٢,٩٩	١٧	١٣
		٪	١٠,٦٨	٢٥,٢٤	٣٥,٩٢	١٠,٦٨	١٧,٤٨	١٠٠			
١٨	توافر الانتماء العرقي بينه وبين المرؤوسين.	ت	٢١	٢٠	٣٥	٠	٢٧	١٠٣	٢,٢٩٢	١٨	١٢
		٪	٢٠,٣٩	١٩,٤٢	٣٣,٩٨	٠	٢٦,٢١	١٠٠			
١٠	العلم والمعرفة العريضة، والخبرة المتجددة والمتنوعة والمتوازنة.	ت	٦	٢٠	٥٧	١٩	١	١٠٣	٢,٨٩٣	١٩	١١
		٪	٥,٨٣	١٩,٤٢	٥٥,٣٣	١٨,٤٥	٠,٩٧	١٠٠			
٥٧	تقديره لمكانة وسلطات رئيسه المباشر، ورئيسه الأعلى وحرصه على عدم تجاوز حدود السلطات المخولة اليه من قبلهما.	ت	١٢	٢٤	٤٤	١٥	٨	١٠٣	٢,٨٣٥	٢٠	١٠
		٪	١١,٦٥	٢٣,٣٠	٤٢,٧٢	١٤,٥٦	٧,٧٧	١٠٠			
٣٢	القدرة على تقبل وتوظيف الاختلافات في الآراء والمواقف.	ت	٨	٢٧	٥٠	١٣	٥	١٠٣	٢,٨٠٦	٢١	٩
		٪	٧,٧٧	٢٦,٢١	٤٨,٥٤	١٢,٦٣	٤,٨٥	١٠٠			
٥١	الاجتهاد والمبادرة بإعمال الرأي في مواجهة المواقف المستجدة وغير المقننة في مجال عمله أومجال عمل مرؤوسيه.	ت	١٣	٢٣	٤٥	١٦	٦	١٠٣	٢,٧٩٦	٢٢	٨
		٪	١٢,٦٢	٢٢,٣٣	٤٣,٦٩	١٥,٥٣	٥,٨٣	١٠٠			

تابع... الجدول رقم (٩)

رقم العنصر	العبارة		الاستجابة						المتوسط	ترتيب الأهمية للعناصر	
			مهمة للقائد فقط	مهمة للاثنين معا ولكن للقائد أكثر	مهمة للاثنين على حد سواء	مهمة للاثنين معا ولكن للمدير أكثر	مهمة للمدير فقط	المجموع		بحسب الأقرب للإدارية	بحسب الأقرب للقيادية
١٩	توافر الانتماء الاجتماعي (الطبقي) بينه وبين المرؤوسين.	ت	٢٤	٢٠	٣٤	٤	٢١	١٠٣	٢,٧٨٦	٢٣	٧
		٪	٢٣,٣٠	١٩,٤٢	٣٣,٠١	٣,٨٨	٢٠,٣٩	١٠٠			
٤	توافر الإيمان والثقة في رسالة وأهداف المنظمة.	ت	٥	٢٥	٦٢	١٠	١	١٠٣	٢,٧٧٧	٢٤	٦
		٪	٤,٨٦	٢٤,٢٧	٦٠,١٩	٩,٧١	٠,٩٧	١٠٠			
٤٩	الحرص والمداومة على إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات.	ت	١٢	٢٧	٣٩	٢٣	٢	١٠٣	٢,٧٦٧	٢٥	٥
		٪	١١,٦٥	٢٦,٢١	٣٧,٨٧	٢٢,٣٣	١,٩٤	١٠٠			
٣	توافر الإيمان والثقة في الرؤساء.	ت	٨	٢٩	٤٩	١٥	٢	١٠٣	٢,٧٤٨	٢٦	٤
		٪	٧,٧٧	٢٨,١٦	٤٧,٥٧	١٤,٥٦	١,٩٤	١٠٠			
٢١	توافر الانتماء الثقافي والحضاري بينه وبين المرؤسين.	ت	٢١	٢٥	٤٠	٢	١٥	١٠٣	٢,٦٦	٢٧	٣
		٪	٢٠,٣٩	٢٤,٢٧	٣٨,٨٤	١,٩٤	١٤,٥٦	١٠٠			
٥٠	الحرص والمداومة على استشارة المرؤوسين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.	ت	١٤	٣٢	٣٤	٢٢	١	١٠٣	٢,٦٥	٢٨	٢
		٪	١٣,٥٩	٣١,٠٧	٣٣,٠١	٢١,٣٦	٠,٩٧	١٠٠			
٥٨	عدم التردد في طلب الرأي والدعم والمعونه من الرئيس المباشر والرئيس الأعلى عندما تستوجب الظروف ذلك	ت	١٢	٢٦	٥٦	٧	٢	١٠٣	٢,٦٢١	٢٩	١
		٪	١١,٦٥	٢٥,٢٤	٥٤,٣٧	٦,٨٠	١,٩٤	١٠٠			

الفصل الرابع

أهم النتائج والتوصيات

٤ . أهم النتائج والتوصيات

٤ .١ علاقة وخصائص كل من القيادة والإدارة

في هذا الصدد أسفر البحث عن الآتي :

١ ـ أن لكل من الدور القيادي والدور الإداري ماهيته المتميزة، وأنهما ليسا مترادفين .

٢ ـ أن كلا الدورين، وإن كان لكل منهما ماهيته المتميزة، فإنهما مع هذا يعدان دورين متداخلين، وذلك من منطلق تداخل واشتراك الدور الإداري مع الدور القيادي .

٣ ـ أن الدور القيادي يغلب عليه أنه نشاط سلوكي تأثيري يسعى للتأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين؛ لحثهم على تحقيق الغايات والأهداف التنظيمية .

٤ ـ أن الدور الإداري يغلب عليه أنه نشاط ذهني في المقام الأول يسعى لتحديد وبلورة رؤية ورسالة المنظمة، والفرص البيئية المتاحة والأهداف والخطط والبرامج الموضوعة .

٥ ـ أن جل اهتمام الدور القيادي موجه لتحليل ودراسة البيئة الداخلية في المقام الأول، ثم تحليل ودراسة البيئة الخارجية في المقام الثاني .

٦ ـ أن جل اهتمام الدور الإداري موجه لتحليل ودراسة البيئة الخارجية في المقام الأول ثم تحليل ودراسة البيئة الداخلية في المقام الثاني .

ولاشك أن أدبيات الفكر الإداري المعاصر، فضلا عن أن واقع الممارسة الفعلية يؤيد هذا القول، حيث إن كثيراً من الرؤساء يمارسون كلا الدورين في تعاقب أودون تعاقب، فمعظم الرؤساء يتقلبون بين ممارسة الدور الإداري، عندما يغلب على أي منهم ممارسة النشاط الذهني المتعلق بتحديد وبلورة الرؤية والرسالة والأهداف والخطط والبرامج، وبين ممارسة الدور القيادي، عندما يغلب عليه ممارسة النشاط السلوكي التأثيري المتعلق بالتأثير الإيجابي على سلوك المرؤوسين، لحثهم على تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة، ومن ثم الأهداف ومن ثم الرسالة والرؤى التي قام الدور الإداري من قبل ببلورتها وتحديدها.

وعلى ضوء هذا الفهم وهذا الإدراك للماهية المتميزة لكل من الدور الإداري والدور القيادي لرجال الفكر الإداري العربي موضع البحث، يتبين مدى أهمية الوقوف على ماهية المقومات المطلوبة لممارسة كل من الدور القيادي، والدور الإداري، من منطلق أن خصوصية وتميز كل من الدورين يستتبعه حتما تميز المقومات المطلوبة لتفعيل كل من هذين الدورين.

ويوصي الباحث رجال الفكر الإداري العربي موضع البحث بضرورة تبني هذا الفهم والعمل علي نشره والعمل بمقتضاه، وتأكيد على ذاتية وتميز واستقلالية كل من الدورين، ومن ثم تأكيد الاهتمام بتوفير متطلبات الدور القيادي لمن يغلب على أدائه ممارسة هذا الدور، وكذلك الأمر فيما يتعلق بالدور الإداري.

٤ .٢ المقومات والعناصر القيادية (الأكثر أهمية للقائم بالدور القيادي)

لقد أسفر البحث عن أن المقومات والعناصر القيادية المطلوب توافرها في القائم بالدور القيادي ـ بدرجة أكبر من توافرها في القائم بالدور الإداري ـ مرتبة طبقا لأهميتها تتمثل في المقومات والعناصر التالية :

١ ـ المهابة ، وتتمثل في محبة المرؤوسين للقائم بالدور القيادي ، وخوفهم منه في الوقت نفسه ، ولكنها محبه بغير جرأة وخوف بغير كره ، وحيث يكون سلوكه مع مرؤوسيه «لين بلا ضعف وقوة بلا عنف» ، والمهابة هي نتاج سمة وسلوك القائم بالدور القيادي .

٢ ـ القدوة وضرب المثل للمرؤوسين وللآخرين والالتزام بما يأمر به وموافقة أفعاله لأقواله .

٣ ـ توافر الفصاحة وحسن التعبير عن الآراء والأفكار .

٤ ـ توافر المعرفة والمهارات والقدرات القيادية والإشرافية .

٥ ـ القدرة على الثبات والتماسك في مواجهة المواقف الصعبة .

٦ ـ أن يتوافق نمطه القيمي وتحيزاته القيمية ، مع النمط القيمي لمرؤوسيه وتحيزاتهم القيمية .

٧ ـ توافر واكتمال القوة والطاقة الجسمانية .

٨ ـ الصبر والمثابرة في مواجهة العقبات والتحديات والمشكلات والأزمات .

٩ ـ القدرة على نقل وإيصال الأفكار والآراء للآخرين بوضوح وفعالية .

١٠ ـ توخي الرحمة ولين الجانب، ونبذ القهر والعنف، والغلظة والقسوة في تعامله مع المرؤوسين.

١١ ـ القدرة على تحمل مسؤولية أخطائه وأخطاء المرؤوسين.

١٢ ـ توافر القدرة على الإنصات والاستماع للمرؤوسين.

١٣ ـ توافر الإيمان والثقة في المرؤوسين.

١٤ ـ الحرص في أوامره وتكليفاته للمرؤوسين على الالتزام بالواقعية، ومراعاة ظروفهم وأوضاعهم الشخصية، وقدراتهم وطاقاتهم الفعلية.

١٥ ـ توافر حسن الخلق في تعامله مع الآخرين بصفة عامة، ومع المرؤوسين بصفة خاصة.

١٦ ـ العزم والحسم في التوجيه وإصدار القرارات المطلوبة لمواجهة الأحداث والمواقف الخطيرة التي يكتنفها الغموض والتضارب في الآراء والانقسام في المواقف والتوجهات.

١٧ ـ توافر الانتماء اللغوي (وحدة اللغة) بينه وبين المرؤوسين.

١٨ ـ القدرة والحرص على تنمية قدرات ومعلومات المرؤوسين، وتشجيعهم على الاستزادة من المعرفة والخبرة المتجددة.

١٩ ـ توافر الإيمان والثقة بالنفس.

٢٠ ـ توافر واكتمال الطاقة النفسية (الاتزان النفسي والعاطفي أوالصحة النفسية).

٢١ ـ توافر الانتماء العقائدي بينه وبين المرؤوسين.

٢٢ ـ توافر الإيمان بالله سبحانه وتعالى (رباً وإلهاً ورقيباً وحسيباً).

٢٣ ـ توخي الموضوعية في قراراته وعلاقاته مع المرؤوسين، وعدم الانقياد لأهو ائه ومصالحه ورغباته.

وفي هذا الصدد يوصي الباحث بضرورة تأكيد علي تميز الدور القيادي وتميز مقوماته وعناصره، ومن ثم وجوب التحقق من توافر هذه العناصر والمقومات القيادية، واستمرار توافرها لدى كل من يغلب على أدائه ممارسة الدور القيادي.

ولقد تبين للباحث من استقراء هذه العناصر والمقومات القيادية التي انتهى إليها رجال الفكر الإداري العربي موضع البحث، أنها تتوافق إلى حد كبير مع العناصر والمقومات القيادية الإسلامية التي انتهى إليها في بحثه عن «القيادة الإدارية في الإسلام»[١]، وعليه وعلى ضوء ما تبين من إخفاق الفكر الإداري المعاصر في هذا الصدد[٢] وعليه فإن الباحث يوصي رجال الفكر الإداري العربي ومراكز الأبحاث والدراسات والمعاهد والجامعات العربية بضرورة القيام بدراسات وأبحاث لاستكمال ولتأصيل ما انتهى إليه هذا التوجه المتمثل في الاسترشاد أوالتحاكم إلى الشريعة الإسلامية لتقييم وتقويم أفكار وممارسات الفكر الإداري المعاصر في مجال تحديد مقومات وعناصر الدور القيادي.

كذلك يوصي الباحث بضرورة استكمال هذا البحث ببحوث أخرى تسعى لوضع ترجمة وتعريفات إجرائية محددة لهذه العناصر والمقومات القيادية النى انتهى إليها رجال الفكر الإداري العربي موضع البحث.

---

(١) عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص ص ١٤٥-٢٦٢.

(٢) انظر المرفقات: الشواهد من أقوال رجال الفكر الإداري المعاصر على إخفاق الفكر الإداري في الوقوف على حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية.

٤ .٣ المقومات والعناصر الإدارية (الأكثر أهمية للقائم بالدور الإداري)

لقد أسفر البحث عن أن المقومات والعناصر الإدارية المطلوب توافرها في القائم بالدور الإداري بدرجة أكبر من توافرها في القائم بالدور القيادي مرتبة طبقا لأهميتها تتمثل في المقومات والعناصر التالية :

١ ـ توافر المعرفة والقدرات والخبرات الإدارية .

٢ ـ توافر الاهتمام بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الخارجيين والعملاء الداخليين (العاملين).

٣ـ القدرة على تحييد التحيزات القيمية ، والحرص على توازن وتكافؤ أهمية كافة القيم لدى المدير (القائم بالدور الإداري).

٤ ـ مقوم القدرة على الرصد والتقييم والتوظيف الفعال لكافة المصادر والإمكانات المتاحة .

٥ ـ مقوم توافر الرؤية الشاملة ، وظيفيا ، وتنظيميا ، وبيئيا لدى المدير (القائم بالدور الإداري) .

٦ ـ مقوم توافر القدرة على تحديد الأولويات بكفاءة وفعالية .

٧ـ مقوم القدرة على تطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة في الاتجاه المحابي لتحقيق غاياتها .

٨ـ مقوم القدرة على التوظيف الفعال للتكنولوجيا والتقنيات الحديثة ـ في مجال العلوم والاتصالات .

٩ ـ مقوم توافر المعرفة والقدرات والخبرات الفنية (التخصصية) .

١٠ ـ مقوم توافر القدرة على الاستقراء والاستنباط والتحليل العلمي .

١١ ـ مقوم الرؤية الشاملة زمنيا (لكل من المدى القصير ، والمتوسط ، والبعيد) .

وفي هذا الصدد يوصي الباحث بضرورة الحرص والاهتمام بتوفير هذه العناصر والمقومات لكل من يغلب علي أدائه ممارسة الدور الإداري أوالحرص على التحقق من توافرها لدى القائمين بهذا الدور .

ومن وجهة نظر الباحث فإن هذه العناصر والمقومات الإدارية أو غيرها هي نتاج لعديد من الدراسات والرصد والتجريب والاستقراء الميداني للممارسات الإدارية السائدة في فترة من الفترات وذلك بهدف تطويعها باستمرار على فترات لتتوافق مع المعطيات والمتغيرات البيئية والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمتلاحقة ، ومن ثم فإن هذه العناصر والمقومات الإدارية يجب أن تكون مجالا للتطوير والتحديث المستمر من جانب رجال الفكر الإداري العربي .

وعليه يوصي الباحث الممارسين من رجال الإدارة ، ورجال الفكر الإداري العربي ، بعدم الركون أوالتوقف عند هذه العناصر والمقومات الإدارية ـ أوغيرها ـ والاعتقاد بأنها هي بيت القصيد ونهاية المطاف ، بل يجب عليهم :

١ ـ المشاركة الإيجابية في تطوير الفكر الإداري المعاصر والممارسات الإدارية العربية ، والعمل على رصد وتحليل المتغيرات البيئية والتطورات العلمية والتقنية في العالم العربي ، ومن ثم بحث ودراسة مدى إمكانية :

٢ ـ تطويع وتحوير العناصر والمقومات الإدارية الحالية لتتوافق مع هذه المعطيات والمتغيرات في البيئة العربية .

٣ ـ استنباط عناصر ومقومات إدارية جديدة لتتوافق مع هذه المتغيرات البيئية والتطورات العلمية والتقنية .

٤ ـ أو القيام ـ وهذا أضعف الإيمان ـ بالملاحقة والمتابعة المستمرة والدراسة والتحليل للعناصر والمقومات الإدارية المستحدثة في الفكر الإداري الغربي المعاصر، والعمل على تطويعها وتوظيفها بما يتوافق مع واقع البيئة والممارسات الإدارية العربية.

يأتي هذا من منطلق قناعة الباحث بأن الإدارة على مستوى الممارسة والفكر في تطور مستمر، ومن منطلق قناعته بأنها نتاج جهد علمي منظم قوامه الرصد والتحليل المستمر للممارسات الإدارية المصاحبة للمتغيرات والتطورات البيئية السائدة في كل فترة من الفترات في المجتمعات المختلفة، ومن ثم العمل على استنباط العناصر والمقومات والأساليب الإدارية التي تتوافق مع المتغيرات والتطورات البيئية السائدة في كل فترة من هذه الفترات في المجتمعات المختلفة.

٤ . ٤ المقومات والعناصر المشتركة (المطلوب توافرها في كل من القائم بالدور القيادي، والإداري)

لقد أسفر البحث عن أن المقومات والعناصر المهمة المشتركة المطلوب توافرها في كل من القائم بالدور القيادي، والقائم بالدور الإداري على حد سواء تتكون من ٢٩ عنصرا بعضها (١٤عنصراً) أقرب للعناصر الإدارية، والبعض الآخر منها (١٥ عنصراً) أقرب للعناصر القيادية ؛ وتتمثل هذه العناصر في المقومات والعناصر التالية :

٤ . ٤ .١ المقومات والعناصر المشتركة الأقرب للمقومات والعناصر الإدارية

١ ـ القدرة والحرص على التقاط المعلومات المهمة وتحليلها.
٢ ـ مقوم الحرص على عدم التشبه بالجنس الآخر.

٣ـ القدرة والحرص على تخصيص وحشد كافة الطاقات والإمكانات للتغلب على الأزمات وتحقيق الأهداف والغايات .

٤ ـ توافر القدرة والحرص على الابتكار والتطوير لمجالات العمل .

٥ ـ القدرة والحرص على تعظيم الاستفادة من جوانب القوة ، وعلاج أوجه الضعف بالبيئة الداخلية .

٦ ـ القدرة والحرص على تعديل وتغيير آرائه وقراراته بما يتوافق مع المتغيرات والمستجدات البيئية .

٧ـ توافر القدرة على توليد الأفكار والبدائل والحلول الفعالة لمواجهة المشاكل والأزمات

٨ـ توافر الانتماء العمري (التقارب العمري بين الرئيس والمرؤوسين) .

٩ ـ القدرة على تأصيل وتبسيط الأمور المتشابكة والمعقدة ـ ومن ثم النفاذ إلى جوهر الأمور .

١٠ ـ توافر القدرة على التكيف والتوافق المستمر في غاياته وقراراته مع المتغيرات والمستجدات البيئية .

١١ ـ توافر القدرة والحرص على تغليب الاهتمام بالأمور الشاملة ذات التأثيرات الممتدة على الأمور الجزئية ذات التأثيرات العرضية .

١٢ ـ القدرة والحرص على رصد وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

١٣ ـ القدرة على الاهتمام بالحقائق والوقائع المادية وتغليبها على الآراء والمشاعر .

١٤ ـ القدرة والحرص على استثمار وتوظيف نتائج تحليل المتغيرات بالبيئة الداخلية والخارجية .

ويرى الباحث أنه وإن كان توافر هذه العناصر والمقومات أمراً ضرورياً وحيوياً للممارسين لكلا الدورين الإداري والقيادي من وجهة نظر مفردات البحث، إلا أن متوسطات هذه العناصر والمقومات أقرب لمتوسطات عنصر الدور الإداري، ومن ثم يرى الباحث أن هذه العناصر أكثر أهمية لكل من يغلب على أدائه ممارسة الدور الإداري بالدرجة الأولى، ثم لمن يغلب على أدائه ممارسة الدور القيادي بالدرجة الثانية، وعليه فإن الباحث يوصي بإلحاقها بالمقومات والعناصر الإدارية السابق الإشارة إليها.

٤ .٤ .٢ المقومات والعناصر المشتركة الأقرب للمقومات والعناصر القيادية

١ ـ التوكل على الرؤساء وعدم التردد في طلب دعمهم ومساندتهم.

٢ ـ إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.

٣ـ الانتماء والتقارب الثقافي (وحدة الثقافة) بين الرئيس والمرؤوسين.

٤ ـ الإيمان والثقة في الرؤساء.

٥ ـ إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار.

٦ ـ الإيمان برسالة وأهداف المنظمة.

٧ـ الانتماء (التماثل أوالتقارب) الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه.

٨ ـ الاجتهاد (المبادرة بإعمال الرأي في مواقف العمل غير المقننة).

٩ ـ القدرة على تقبل وتوظيف الاختلافات في آراء ومواقف وقدرات المرءوسين.

١٠ ـ توافر التقدير لمكانة وسلطات الرؤساء، وعدم تجاوزه لحدود السلطات المخولة إليه من قبلهم.

١١ ـ توافر العلم والمعرفة العريضة والخبرة المتنوعة .

١٢ ـ توافر الانتماء (أوالتماثل) العرقي بين الرئيس ومرؤوسيه .

١٣ ـ توافر الانتماء المهني (تماثل التخصص المهني لكل من الرؤساء والمرؤوسين) .

١٤ ـ توافر واكتمال الطاقة الذهنية .

١٥ ـ الانتماء الجغرافي (الإقليمى) بين الرئيس والمرؤوسين .

ويرى الباحث أنه وإن كان توافر هذه العناصر والمقومات أمراً ضرورياً وحيوياً للممارسين لكلا الدورين الإداري والقيادي كذلك من وجهة نظر مفردات البحث ، إلا أن متوسطات هذه العناصر والمقومات أقرب لمتوسطات عناصر الدور القيادي ، ومن ثم يرى الباحث أن هذه العناصر أكثر أهمية لكل من يغلب على أدائه ممارسة الدور القيادي بالدرجة الأولى ، ثم لمن يغلب على أدائه ممارسة الدور الإداري بالدرجة الثانية ، وعليه فإن الباحث يوصي بإلحاقها بالمقومات والعناصر القيادية السابق الإشارة إليها .

تعقيب ختامي: أهم النتائج المستخلصة من هذا البحث :

لعل من أهم ما يستفاد من هذا العرض والتحليل للنتائج التي أسفر عنها هذا الاستقراء لآراء رجال الفكر الإداري العربي المعاصر موضع البحث فيما يتعلق بماهية ومقومات وعناصر كل من الدور الإداري ، والدور القيادي ما يلي :

١ ـ أن الدور القيادي له ذاتية مستقلة ومتميزة عن الدور الإداري ، وفي المقابل فإن للدور الإداري ذاتيته المستقلة والمتميزة عن الدور القيادي .

٢ ـ أنه ترتيبا على هذا التميز والاستقلالية لكل من الدور القيادي والدور الإداري، كان تميز واستقلالية المقومات والعناصر المطلوبة لكل دور عن الدور الآخر وذلك من منطلق :

أن الدور القيادي كنشاط تأثيري في المقام الأول يستوجب أن يتوافر في القائم به مقومات وعناصر تختلف عن المقومات والعناصر الواجب توافرها في القائم بالدور الإداري كنشاط ذهني وفكري في المقام الأول. وهذا ما أسفر عنه البحث، وقد تمثل ذلك في أمرين :

أ ـ وجود تميز بين مجموعة من المقومات والعناصر أكثر أهمية للقائم بالدور القيادي، ومجموعة أخرى من المقومات والعناصر أكثر أهمية للقائم بالدور الإداري.

ب ـ وجود شرائح من رجال الفكر الإداري العربي المعاصر موضع البحث ترى قصر المقومات والعناصر الأكثر أهمية للقائم بالدور القيادي على القائم بالدور القيادي فقط، وترى قصر المقومات والعناصر الأكثر أهمية للقائم بالدور الإداري على القائم بالدور الإداري فقط[1].

٣ ـ أن هذه الذاتية المستقلة والمتميزة لكل من الدورين لا تنفي كونهما دورين متكاملين لا غنى عن أي منهما من أجل القيام بأي عمل بكفاءة وفعالية.

---

(١) راجع النتائج التفصيلية، ص ص ٥٤ـ ٦٢ والجدول رقم (٦)، و راجع ص ص ٦٧ـ ٧٢ و الجدول رقم (٧).

٤ ـ أن هذه الذاتية المستقلة والمتميزة لكل من هذين الدورين لا تنفي كذلك وجود قواسم مشتركة بينهما من حيث الخصائص والمقومات والعناصر، فالدور القيادي يمتزج به عند ممارسته جانب من خصائص ومقومات وعناصر الدور الإداري، وكذلك الشأن فيما يتعلق بالدور الإداري يمتزج به عند ممارسته جانب من خصائص وعناصر الدور القيادي.

٥ ـ أن درجة ومقدار هذا التداخل بين الدورين يتوقف في الغالب الأعم على المستوى الإداري لمن يقوم بأي من الدورين[1]، ففي المستويات الإدارية العليا، وكذلك في المستويات الإدارية الدنيا يكون التميز والاستقلالية بين الدورين ظاهرا وجليا، وذلك على خلاف الأمر فيما يتعلق بالقائم بأي من هذين الدورين في المستويات الإدارية الوسطى حيث يتزايد التداخل بين الدورين وحيث تتزايد درجة تشبع كل دور من الدورين بخصائص ومقومات وعناصر الدور الآخر.

ولكن هذا التداخل النسبي وهذا التكامل بين الدورين لا ينفي الذاتية المستقلة والمتميزة لكل من الدور القيادي والدور الإداري في الخصائص والمقومات والعناصر المطلوب توافرها في القائم بكل من هذين الدورين، طبقا لما سبقت الإشارة إليه، وما أسفر عنه البحث من نتائج.

ومن وجهة نظر الباحث فإن التوصية الأهم في هذا الصدد في ختام هذا البحث تتمثل في وجوب الاهتمام والحرص على التحقق من توافر المقومات والعناصر التي انتهى إليها البحث فيما يتعلق بالدور القيادي في

(١) راجع: الإطار النظري؛ ص ص ٢٦ـ٢٨.

كل من يتصدى أويعهد إليه بهذا الدور ـ وكذلك وجوب الاهتمام والحرص على التحقق من توافر المقومات والعناصر التي انتهى إليها البحث فيما يتعلق بالدور الإداري في كل من يتصدى أويعهد إليه القيام بهذا الدور.

ومن ثم عدم الخلط بين خصائص ومقومات وعناصر كل من الدور والنشاط القيادي، والدور والنشاط الإداري، ومن ثم تفعيل أداء كل من يمارس النشاط والدور القيادي، وكل من يمارس النشاط والدور الإداري، ومن ثم نجاح المنظمات العربية في تحقيق غاياتها وأهدافها بكفاءة وفعالية.

كذلك يوصي الباحث رجال الفكر الإداري العربي باستكمال هذا الجهد والعمل على تقنين وتأصيل نتائج هذا البحث فيما يتعلق بخصائص ومقومات وعناصر كل من الدور والنشاط القيادي، والدور والنشاط الإداري والتحديد الإجرائي لمقومات وعناصر كل من هذين الدورين، ووضع آليات إجرائية للتحقق من توافر هذه المقومات والعناصر في كل من يقدم أويرشح للقيام بالدور القيادي، وفي كل من يقدم أويرشح للقيام بالدور الإداري.

وتلك هي أهم النتائج والتوصيات التي انتهى إليها البحث على ضوء التحاكم إلى تلك الشريحة من رجال الفكر الإداري العربي المعاصر المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس المنتسبين والمتعاملين مع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المشاركين في أنشطة كلياتها ومراكزها العلمية والبحثية المختلفة في مجالات العلوم الإدارية، والاجتماعية، والأمنية.

المراجــع

أولاً:المراجع العربية

أبوالعينين، عبد الشافي محمد، (١٩٩٤م)، نحونموذج فعال للإدارة الإستراتيجية، طنطا، فرع أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، سلسلة دراسات النهضة الإدارية.

أبوالفضل، عبد الشافي محمد، (١٩٩٥م)، قيم الإدارة العليا في المنظمات المصرية على مشارف القرن الحادي والعشرين، القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث.

ــــــــــــــ، (١٩٩٦م) القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المركز العالمي للفكر الإسلامي.

ــــــــــــــ، (١٤٢٦هـ ـ ٢٠٠٥م) الحالات الإستراتيجية ـ نحو مدخل إجرائي تحليلي، الرياض، جامعة نايف العربية، مركز الدراسات والبحوث.

ــــــــــــــ، (١٤٢٦ ـ ١٤٢٧هـ)، محاضرات مقرري الإدارة من منظور إسلامي لمرحلة الدكتوراه، والقيادة الإدارية في الإسلام لمرحلة الماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

البدري، طارق عبد الحميد، (١٤٢٢هـ ٢٠٠٢م) أساسيات في علم إدارة القيادة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

تشارلز هل، وجاريث جونز، (١٤٢١هـ ـ ٢٠٠١م)، الإدارة الإستراتيجية «مدخل متكامل»، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال)، الرياض، دار المريخ.

حبتور، عبد العزيز صالح، (٢٠٠٤م ـ ١٤٢٤ هـ) ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الخشروم، محمد مصطفى، نبيل محمد مرسي، (١٤١٩/ ١٤٢٠ هـ ـ ١٩٩٨/ ١٩٩٩م)، إدارة الأعمال ـ المبادئ والمهارات والوظائف، الرياض، مكتبة الشقري.

شلبي، عثمان، (٢٠٠١م)، الإحصاء الاجتماعي، القاهرة، مكتبة النهضة.

الشنواني، صلاح، (١٩٩٩م)، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب.

الصيرفي، محمد، (١٩٩٩م)، الإدارة ـ الأصول والأسس العلمية للمدير المبتدئ، الرياض، مؤسسة غدير أحمد الغريض.

عشماوي، سعد الدين محمد، (١٤٢١ هـ ـ ٢٠٠٠م)، الإدارة ـ الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

ـــــــــــــــ، (١٤٢٧ هـ ـ ٢٠٠٦ م)، إدارة المرور، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الكبيسي، عامر، (٢٠٠٧م)، التنمية الإدارية ـ رؤى ومفاهيم عصرية تنتظر التطبيق، الرياض، مؤسسة اليمامة الصحفية، كتاب الرياض.

كلالده، ظاهر محمود، (٢٠٠٢ م)، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

كنعان، نواف، (٢٠٠٢ م)، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مايتسون، مايكل تي، وجون إم. إيفانسيفش، (١٩٩٩م)، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي (ترجمة : هشام عبدالله، مراجعة، سمير عزت نصار)، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع.

المنيف، إبراهيم عبدالله، (١٤١٤هـ ١٩٩٣م)، تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض، (د. ن).

النمر، سعود محمد وآخرون، (١٤٢٦هـ، ٢٠٠٦م)، الإدارة العامة ـ الأسس والوظائف، الرياض، مكتبة الشقري.

الهو اري، سيد، (٢٠٠٢م)، الإدارة ـ الأصول والأسس العلمية للقرن «٢١»، القاهرة، مكتبة عين شمس.

هيز، صامويل، ووليم توماس، (١٩٨٩م)، تولي القيادة ـ فن القيادة العسكرية وعلمها، (ترجمة : سامي هاشم)، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر.

ويلسون، جون، (٢٠٠١م)، اختبر سلوكك الإداري، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، مكتبة جرير.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

David H.Holt, Management: Principles and Practices, N.J.: Prentice-Hall, Englewood cliffs, 1993.

Gareth R .Jones & Others, Contemporary Management, N.Y.: McGraw-Hill, 2000.

Jeffrey Benton, Fire Counter Fire, Air University Review, USA, 1985

Jennings, E.E.,"The Anatomy of leadership", Management of Personal Quarterly, 1961, VOL, 1.No.1.

Killian, Ray A. Managers Must lead, N.Y.: American Management Associations, 1979.

Stephen P. Robbins, & Others, Management, N.Y.: Prentice-Hall, Inc., 1999.

Stogdill,R.M, Handbook of Leadership. N.Y. Macmillan Publishing Co, Inc, the Free Press, 1974.

ثالثاً:مواقع الانترنت

http://academic.emporia.edu/smithwil/00fallmg443/eja/munsey.html

http://departmetns.oxy.edu/studentlife/lead/definition.html

http://google.yahoo.com/bin/query?p-Leadership+ type+at+2000-2001&hs-0&hs-0

http://ollie.decccd.edu/mgmt1374/book-contents/4directing/leading/gead.htm

http://www.cipd.co.uk/subjects/maneco/leadership/leadershipovw.htm.IsSrchRes-1

http://www.google.com/search?a-phd+public+management+&btnG-%CD%CB+27/11/22

http://www.google.com/search?h1-en&safe-active&q

http://www.google.com/search?h1-en&safe -active&q-leadership&btnG-search

http://www.infed.org/leadership/traditional leadership.htm

http://www.infedorg/Leadership/traditional.Leadership.htm org/Leadership/

http://www.mapnp.org/Library/1drship/1dng-1it.htm.

http://www.mapnp.org/library/Idrship.htm
http://www.scoutebase.org.ukdirect
http://www.airpower,Maxwell,af,Mil/airchronicles/apje.html